

PROPOSTA DE UNIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE CONTROLE DE SUPRIMENTO DAS UNIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA 12ª REGIÃO MILITAR

Mauro Pereira de Mattos¹
Leila Scanfone²

RESUMO

Este trabalho trata do controle de suprimento das Unidades do Exército Brasileiro na 12ª Região Militar. Tal abordagem se deve ao fato de haver duas seções, o Centro de Operações de Suprimento e o Escalão Logístico realizando tarefas afins e semelhantes. Ademais, estas duas seções localizam-se próximas uma da outra e possuem uma mesma subordinação geral. Assim, o propósito deste trabalho foi identificar os possíveis benefícios econômicos e de otimização de processos decorrentes de uma unificação de atividades de controle de suprimento de organizações militares na área da 12ª Região Militar em uma única seção. Este propósito foi conseguido mediante a realização de um estudo bibliográfico e de campo. A pesquisa foi realizada nas já citadas seções, buscando-se dados qualitativos, bem como por meio da aplicação de questionário a militares que trabalham ou trabalharam nas seções envolvidas. A pesquisa mostrou que a unificação das atividades pode ser benéfica em termos de custos e tempo de processamento de informações. A pesquisa também possibilitou a apresentação de uma proposta para a realização desta unificação.

Palavras-chave: Suprimento. Controle de Estoque. Exército.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, as organizações procuram aperfeiçoar seus diversos processos, buscando ganhar competitividade e eficiência. Este fenômeno também pode ser observado na administração pública brasileira. A sociedade deseja serviços públicos com mais eficiência e transparência. A Constituição Federal contempla como um dos princípios, a ser obedecido pela administração pública direta e indireta, a eficiência (BRASIL, 1988). Assim, os governos e administrações públicas devem primar por resultados que realmente tragam benefícios para a sociedade.

Neste sentido, Garcia (2008) aponta que:

No âmbito da ciência da Administração, a eficiência diz respeito à maneira de utilização dos recursos, ou ainda significa fazer as coisas de forma correta, solucionar problemas, cumprir com seu dever, diminuir custos. Portanto, a eficiência está relacionada ao fazer corretamente as coisas, otimizando os recursos disponíveis [...] Buscando-se o significado dos termos eficiência e eficácia no latim, tem-se: *efficientia* – ação, força, virtude de produzir um efeito; e *efficacia* – qualidade ou

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela UFRGS. E-mail: m1527@bol.com.br

² Doutora em Administração. Professora do Grupo Educacional UNIS. E-mail: scanfone@unis.edu.br

propriedade de conseguir o resultado esperado, de dar um bom resultado. A palavra efetividade significa a característica daquilo que se apresenta por um efeito verdadeiro, positivo, seguro, firme, que seja merecedor de confiança.

Do ponto de vista semântico, o termo eficiência é quase considerado como sinônimo do termo eficácia, significando força que produz efeitos, ou, capacidade de cumprir os objetivos pretendidos.

É possível observar, também, que a noção de eficiência está relacionada à propriedade de obtenção de um resultado; tendo a ver com a ação. Já a noção de eficácia propõe que esse resultado seja bom, desejado, concentrando-se na qualidade deste. É óbvio que este foco de cunho lingüístico não é suficiente para exprimir a abrangência de tais termos, principalmente como são empregados (GARCIA, 2008, p. 17-19).

Também neste sentido, para que diversos materiais e insumos cheguem aos seus destinos com oportunidade e sem desperdícios, faz-se necessário um eficiente controle dos mesmos.

No Exército Brasileiro (EB), diversos tipos de materiais e insumos são gerenciados regionalmente. Tal estrutura tem amparo no Decreto-Lei Nº 200 o qual descreve a descentralização como um princípio fundamental da Administração Federal (BRASIL, 1967). Assim, a decisão sobre a aquisição e distribuição de vários materiais cabe ao Comando de cada Região Militar (Cmdo RM), além da necessidade da existência da respectiva dotação orçamentária. No caso da área que abrange os Estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima, trata-se da 12ª Região Militar (RM).

Diante disto, este trabalho aborda a unificação das atividades de controle de suprimento das unidades do EB localizadas nos Estados do Acre, Amazonas, Rondônia, Roraima, em uma única seção. A questão principal desta pesquisa se desenvolveu no sentido de verificar de que maneira a unificação das atividades de controle de suprimentos, em uma única seção, poderá trazer benefícios em termos de otimização e redução de custos para a administração.

Por isto, o objetivo geral deste estudo foi identificar os possíveis benefícios econômicos e de otimização de processos decorrentes da unificação das atividades de controle de suprimento do Centro de Operações de Suprimento (COS) do 12º Batalhão e Suprimento (B Sup) e do Escalão Logístico (Esc Log) da 12ª RM em uma única seção. Cabe ressaltar que o 12º B Sup é uma OM diretamente subordinada à 12ª RM.

Entende-se que na administração pública atual, busca-se a prestação de serviços à sociedade com menores custos, melhor eficiência e eficácia. Assim, torna-se relevante identificar como ocorrem os processos de controle de suprimento na atualidade, em termos de prazos para registros de entrada e saída de suprimento em estoques, e como é feita a tomada de decisões.

O presente estudo releva-se por investigar a viabilidade de melhoria em processos de controle de suprimento, podendo vir a ser subsídio para otimizar a sistemática atual, reduzindo custos e esforços, e melhorando a eficiência de tais processos. Ademais, este estudo, também, serve de base para a otimização dos controles de outras organizações e para outros estudos correlatos.

Para tanto, buscou-se o atendimento aos seguintes objetivos específicos: realizar um estudo bibliográfico para levantamento de idéias e teorias, bem como do estado da arte do assunto em questão; levantar como se processa o controle dos suprimentos, quais sistemas de Tecnologia da Informação (TI) são utilizados como suporte, funções envolvidas, como se registra a entrada e saída dos estoques e como é tomada a decisão de aquisição e fornecimento de suprimento; identificar os principais custos relacionados com o controle de suprimento; e verificar possibilidades de melhoria nos processos de controle de suprimento.

Cabe destacar que a pesquisa foi limitada aos trabalhos, processos e custos relacionados com o controle de suprimento de duas seções em particular, o COS do 12º B Sup e o Esc Log da 12ª RM, valendo-se de dados referentes ao ano de 2016. Estas citadas seções, localizadas na cidade de Manaus e distantes entre si cerca de 7 quilômetros, realizam, na atualidade, boa parte do controle do suprimento das organizações militares do EB localizadas nos Estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima. Cabe ressaltar que o 12º B Sup é o Órgão Provedor (OP) das OM do EB localizadas nestes Estados.

2 O PROCESSO DE CONTROLE DE SUPRIMENTO

Neste tópico, apresenta-se como é o processo de controle de suprimento, destacando-se as principais instalações, atividades, sistemas de informação e processamento de dados e documentos.

Pode-se dizer que o processo de controle de suprimento baseia-se em pessoas, sistemas para processamento de dados (com equipamentos, redes de informática) e documentos. Além disto, ocorre a existência de ferramentas, atividades e ações de controle.

O conceito de controle de material, seus objetivos e finalidades para o EB é descrito nas Normas Administrativas Relativas ao Suprimento (NARSUP):

Art. 100. O controle do material consiste nas ações que asseguram, por meio de registros e relatórios, a coleta de dados relativos à identificação, existência, quantida-

de, localização, condições e histórico dos itens de suprimento, desde a sua primeira inclusão em carga ou relacionamento, até a sua descarga final, por qualquer motivo.

Art. 101. São objetivos do controle do material [...]:

I - levantar dados que servirão de subsídios ao planejamento da aquisição, estocagem e distribuição do suprimento;

II - evitar o desperdício de recursos proveniente das falhas de execução; e

III - criar condições que permitam minimizar os estrangulamentos porventura ocorridos na cadeia de suprimento [...]

§ 2º O controle será exercido pelas OM, Cmdo RM, OP [...] (BRASIL, 2002, p. 46 e 47).

Assim, pode-se verificar que as NARSUP descrevem várias particularidades e ações relativas ao controle de suprimento, tais como: registro, identificação, existência, localização, inclusão em carga, relacionamento e descarga. Além disso, cita os principais objetivos do controle de material, tais como: servir de subsídio para planejamento, evitar desperdícios e criar condições para melhorar a cadeia de suprimento. Tais normas ainda estabelecem que o controle será feito pelas OM, RM e OP.

Uma ferramenta usada no controle é o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). Tal sistema oferece recursos para controle e fiscalização, além de transparência e visibilidade do desempenho de programas do governo (NAVES, 2011). Outra ferramenta é o Sistema de Controle Físico (SisCoFis), que detalha os estoques por item, valores, bem como os respectivos movimentos, sendo utilizada atualmente tanto pelo COS quanto pelo Esc Log. Segundo as NARSUP: "Sistema de Controle Físico do Material (SISCOFIS) – É o subsistema do SIMATEX que tem por objetivo realizar o controle quantitativo do material sob a responsabilidade patrimonial do Exército Brasileiro" (BRASIL, 2002, p. 17).

Assim, o SisCoFis pode ser descrito como um sistema informatizado que possui um banco de dados sobre os materiais, com arquivos centralizados em servidores e podendo ser operado por diversos usuários, cada um com seu nível e perfil de acesso. Os dados de estoques e materiais são transmitidos periodicamente ao escalão superior com a finalidade de consolidar informações.

No Exército Brasileiro, o Suprimento é dividido em classes para facilitar planejamento, estocagem e controle, a saber: Classe I - Material de Subsistência; Classe II - Material de Intendência; Classe III - Combustíveis e Lubrificantes; Classe IV - Material de Construção; Classe V - Armamento e Munição; Classe VI - Material de Engenharia e Cartografia; Classe VII - Material de Comunicações, Eletrônica e Informática; Classe VIII - Material de Saúde; Classe IX - Material de Motomecanização e Aviação; e Classe X - Material não incluído nas outras classes (BRASIL, 2002).

O Estado-Maior do Exército (EME) elabora as políticas e planos estratégicos, incluindo-se o que se refere a material. Para viabilizar e tornar tais políticas e planos executáveis, no que tange à obtenção, controle e distribuição de materiais, a estrutura do EB conta com o Comando Logístico (COLOG), um órgão setorial responsável pelo controle de suprimentos e pelo estabelecimento de diretrizes para a execução da atividade de suprimento.

O COLOG coordena a execução da atividade de suprimento das diversas RM (num total de doze). Segundo tal órgão, sua missão é:

- Orientar e coordenar o apoio logístico ao preparo e emprego da Força Terrestre;
- Prever e prover, no campo das funções logísticas de suprimento, manutenção e transporte, os recursos e os serviços necessários ao Exército e às necessidades de mobilização; e
- Coordenar as atividades de fiscalização de produtos controlados pelo Exército (BRASIL, 2016).

Assim, verifica-se que o COLOG coordena a atividade logística nas funções de suprimento, manutenção e transporte no EB. Além disso, exerce atividades, também, de fiscalização de produtos controlados, principalmente no que tange a armamentos, munições e explosivos.

A legislação que norteia a atividade de suprimento no âmbito do EB tem como elemento fundamental as NARSUP, as quais foram aprovadas por meio da Portaria nº 09, do Departamento Logístico, de 27 de junho de 2002 (tal Departamento foi transformado no atual COLOG).

Segundo tais normas, cabe às RM, dentre outras atribuições, controlar a situação do material distribuído às OM da sua área de jurisdição administrativa, consolidar pedidos, propondo prioridades de atendimento, planejar e controlar a distribuição do material às OM, realizar o nivelamento de material entre as OM e providenciar os remanejamentos de material (BRASIL, 2002).

Cabe aos OP receber e armazenar o material destinado ao provimento, mantendo-o em perfeitas condições de utilização e de acordo com as normas de segurança vigente, distribuir os suprimentos controlar todo o material em estoque, de acordo com as normas de armazenagem estabelecidas, realizar o recebimento do material adquirido, participar das inspeções e visitas realizadas pelo Cmdo RM nas OM apoiadas, quando convocado (BRASIL, 2002).

Dentre as principais atividades de controle do suprimento, citam-se a emissão de documentos, a verificação em sistemas informatizados dos materiais existentes, exames, conferências (de existência física do material) e inspeções. Além disto, "as análises de documentos, contendo informações contábeis de material, estatísticas, inventários e normas de procedimento constituem ações de controle indiretas" (BRASIL, 2002, p. 47).

A movimentação de materiais do OP para as OM se dá, principalmente, por meio da emissão de dois documentos básicos: as Ordens de Fornecimento (OF) e as Guias de Fornecimento (GF). Ordem de Fornecimento (OF) é o documento que as RM utilizam para autorizar o Órgão Provedor (OP) a fornecer determinado material para uma OM, enquanto que a Guia de Fornecimento é o documento emitido pelo OP que formaliza a distribuição de suprimentos para as OM apoiadas (BRASIL, 2002).

Assim, a emissão das GF, por parte do COS, baseia-se nas OF vindas do Esc Log, nas quais é informado (e dada a ordem) para se distribuir materiais, constando nome da(s) Organização(ões) Militar(es) destinatária(s), quantidades, nomenclaturas, número de estoque, valores, etc.

Verifica-se que a atividade de conferência de estoques no SisCoFis é realizada tanto no COS quanto no Esc Log. Da mesma forma, verifica-se que os processos de emissão de OF e GF são bem semelhantes, uma vez que várias informações estão repetidas nos dois documentos.

Outra atividade realizada tanto pelo COS quanto pelo Esc Log é a inspeção nos depósitos.

Quanto ao levantamento das necessidades para aquisição de materiais, também se verifica uma semelhança grande no que é feito no COS e no Esc Log, cabendo, geralmente, ao primeiro realizar o levantamento de estimativas e ao segundo, a coordenação e aprovação. Cabe ressaltar que nenhuma das duas seções faz a aquisição. Realizam apenas o levantamento e compilação das necessidades para que outra seção realize procedimentos licitatórios e adquira os materiais.

3 MATERIAL E MÉTODO

3.1 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto neste artigo de se identificar os possíveis benefícios da unificação das atividades de controle de suprimento de organizações militares do EB, a questão que norteou este estudo foi: Quais benefícios em termos de redução de custos e otimização de processos poderão ser alcançados com a unificação de atividades de controle de

suprimentos do Centro de Operações de Suprimento (COS) do 12º Batalhão e Suprimento (B Sup) e do Escalão Logístico (Esc Log) da 12ª RM em uma única seção ?

Diante disto, optou-se pela realização de uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória e baseada em um estudo de campo.

A natureza da pesquisa é do tipo aplicada, pois trata-se de um caso particularizado, no EB, de aplicação prática, buscando-se melhora de processos.

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como sendo do tipo qualitativa, ao se verificar como se desenvolvem as atividades de controle de suprimento e propor uma mudança de sistemática.

Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser considerada da forma explorativa, buscando-se contato com pessoas que tiveram contato e experiência com o problema e a relação de como os processos se desenvolvem. Desta forma, pretende-se buscar a aplicação de questionários a militares que trabalham ou trabalharam com a atividade de controle do suprimento. Por meio destes, pretende-se levantar importantes dados, tais como quantidades médias de pessoas envolvidas na atividade de controle, bem como tempo para tomada de decisões acerca de aquisição e distribuição de suprimentos no âmbito da 12ª RM. Pretendeu-se, ainda, levantar dados relevantes acerca de otimização da rotina administrativa, redução de recursos humanos envolvidos na atividade, custo, melhora na qualidade dos processos.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como sendo estudo de campo.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários. Os questionários possibilitaram levantar dados, como quantidades de repetição de tarefas executadas por pessoas envolvidas na atividade de controle.

Os questionários foram respondidos no período entre 2 a 26 de outubro de 2017 por 12 militares que trabalham ou trabalharam com a atividade de controle de suprimentos da Amazônia Ocidental, ou seja, do COS e do Esc Log da 12ª RM, de forma espontânea e voluntária, não havendo a identificação do militar que o preencheu.

Ainda em relação à coleta de dados, foram coletados dados extraídos do SisCoFis, principalmente sobre volume de documentos e ações dentro do processo de controle de suprimentos.

Posto isto, no próximo tópico, o estudo de campo será apresentado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No âmbito da 12ª RM o controle de material é feito em parte no próprio Comando da Região, por meio de seu Escalão Logístico e em parte nas próprias OM. Na RM, controlam-se todos os estoques e materiais/equipamentos em uso ou próximo de serem usados em cada organização apoiada (inclusive o do batalhão), de forma a se ter uma base de dados para a tomada de decisão acerca da distribuição. Tal controle acontece principalmente por meio do uso do SisCoFis, de forma que tal sistema fornece informações detalhadas (valor, quantidades, descrição, validades, origem, datas de aquisição ou movimentações, etc) dos diversos materiais/equipamentos.

"O 12º Batalhão de Suprimento (12º B Sup) é a Organização Militar responsável por receber, controlar, armazenar, lotear e distribuir suprimentos de todas as classes, exceto: combustível, água e cartas, para as Organizações Militares da Amazônia Ocidental" (BRASIL, 2013).

No B Sup, por meio de seu COS, controlam-se os materiais em depósito, geralmente novos, ainda a serem distribuídos a tais organizações. Tal Batalhão preocupa-se também com a aquisição e o recebimento de materiais vindos tanto de fornecedores civis quanto de outras organizações militares no Brasil, realizando propostas dos materiais a serem adquiridos para a apreciação e coordenação por parte do Esc Log da 12ª RM.

Nas subseções seguintes serão esclarecidas as principais características do COS do 12º B Sup e do Esc Log da 12ª RM. Também será apresentado o resultado do processamento de informações coletadas por meio da aplicação do questionário (Apêndice B).

4.1 O CENTRO DE OPERAÇÕES DE SUPRIMENTO

Nesta subseção é apresentada a constituição do COS, no que tange à suas principais instalações, as atividades desempenhadas, sistemas e custos.

As instalações do COS do 12º B Sup se resumem a uma sala do chefe e uma grande sala, na qual encontram-se várias seções e um local para reuniões. Estas seções são divididas de acordo com o tipo de material a ser controlado.

Assim, o COS é composto pela chefia, por uma seção de planejamento e gestão, e pelas seguintes seções de suprimento: seção Classe I, seção Classe II, seção Classe V, seção Classe IX e seção das Demais Classes (que no B Sup, também englobam as classes III, IV, VI, VII e VIII).

O quadro 01 apresenta o efetivo do COS (ano de 2016) por suas seções.

Quadro 01 - Efetivo do COS por Seções

	Chefia	Planejamento e gestão	Classe I	Classe II	Classe V	Classe IX	Demais Classes	Total
Oficiais superiores	1	1	1	1	1		1	6
Oficiais intermediários			1					1
Oficiais subalternos		1		1		1	1	4
Subtenentes e Sargentos		1	2	2	2	1	3	11
Cabos e Soldados	1	1						2
Total	2	4	4	4	3	2	5	24

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Cada seção possui mobiliário e equipamentos de informática.

Com relação às missões de cada seção de suprimento, elas resumem-se à: controlar o estoque do suprimento de sua respectiva classe e receber e gerar documentação administrativa, realizar os registros contábeis dos materiais afetos à respectiva classe, tanto no recebimento quanto na expedição, agendar os respectivos recebimentos de materiais junto aos fornecedores e a apanha ou entrega para outras Organizações Militares, controlar os estoques, confrontar a existência física com os registros nos sistemas de controle, realizar periodicamente inventários, planejar a aquisição dos materiais e elaborar termo de referência para pregões (licitação) de itens de materiais de aquisição regional.

Já a missão da seção de planejamento e gestão resume-se a planejar as viagens de entrega de suprimento nas outras localidades, bem como providenciar a respectiva documentação segundo as normas em vigor.

Acerca dos meios de Tecnologia da Informação (TI) utilizados pelo COS, pode-se dizer que todos os integrantes possuem terminais de computadores e cada seção uma impressora de porte compatível com os trabalhos. Os sistemas utilizados específicos são o SisCoFis, versão para Órgãos Provedores e o SIAFI, além de diversas planilhas e documentos digitais.

Outra questão de relevância no funcionamento do COS é o seu custo. Com base no efetivo apresentado no quadro 01 e com os valores médios de remuneração constantes do Apêndice A, chega-se a um custo de pessoal aproximado de R\$ 227.655,19, conforme exposto também no Apêndice A.

Das tarefas rotineiras realizadas no COS, destacam-se a emissão de GF, documento emitido pelas seções do COS, no qual são descritos, itens, quantidades e valores, bem como é dado o ateste por ocasião do recebimento do respectivo material. Quando assinada e atestado o recebimento ou entrega de material, ela torna-se o comprovante da saída do material do estoque e base para o respectivo lançamento nos sistemas informatizados de controle. Uma vez recebida uma OF, o B Sup irá lotear os materiais e agendar a efetiva entrega em coordenação com a OM destinatária.

No ano de 2016, foram emitidas 2.097 GF pelo COS do 12º B Sup.

Quanto ao prazo de tramitação de informações acerca das OF, o tempo médio levantado para recebimento de uma OF por parte do COS foi de 4 dias, considerando-se o meio documental físico ou digital oficial.

Outra tarefa relevante é o permanente controle do estoque, com a conferência entre o constante no SisCoFis e a existência física efetiva dos materiais em depósito. Além disso, ocorre a sistêmica confrontação de saldos no SIAFI e no SisCoFis. Em relação ao controle dos estoques, o tempo de processamento para atualização dos estoques, entre o COS e o Esc Log, foi de, aproximadamente, 3 dias. Nesta sistemática, em até 3 dias, era enviado um arquivo com o estoque atualizado.

4.2 O ESCALÃO LOGÍSTICO

Nesta subseção é apresentada a constituição do Esc Log, no que tange à suas principais instalações, as atividades desempenhadas, sistemas e custos referentes ao controle de suprimentos.

As instalações do Esc Log da 12ª RM se resumem a uma sala do chefe e uma grande sala, na qual se encontram várias seções. Da mesma forma que no B Sup, estas seções são divididas de acordo com o tipo de material a ser controlado, diferindo-se em quantidade e meios materiais e humanos.

Assim, o Esc Log, nas atividades de controle de suprimento, emprega a chefia (juntamente com a Seção de Coordenação de Operações Logísticas), por uma Seção de Abastecimento e por uma Seção de Material. Estas duas seções citadas possuem as seguintes Subseções de suprimento (a semelhança do que ocorre no COS): Subseção Classe I, Subseção Classe II, Subseção Classe III e IX, Subseção Classe V, Subseção Classe VII, Subseção Classe VIII, Subseção de Remonta e Veterinária (esta última funcionando juntamente com a de Classe VIII em 2016).

O quadro 02 apresenta o efetivo do Esc Log (ano de 2016) por suas seções.

Quadro 02 - Efetivo do Esc Log por Seções

	Chefia	Classe I	Classe II	Classe III	Classe V	Classe VII	Classe VIII	Classe IX	Total
Oficiais superiores	5								5
Oficiais intermediários		1	1						2
Oficiais subalternos	1		1		1		1		4
Subtenentes e Sargentos		2	1	2	3		1	1	10
Cabos e Soldados		1	1		1		1		4
Total	6	4	4	2	5		3	1	25

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Cada seção possui mobiliário e equipamentos informatizados.

Com relação às missões do Esc Log, pode-se resumir em controlar os suprimentos de cada classe, planejar e determinar (ao B Sup) a distribuição dos materiais, bem como cuidar da documentação administrativa e realizar inspeções e fiscalizações ao Órgão Provedor (B Sup). Outra missão é de coordenar e contratar meios de transporte para o suprimento às OM, como contratação de balsas e aeronaves ou utilização dos meios orgânicos do EB.

Acerca dos meios de Tecnologia da Informação (TI) utilizados pelo Esc Log, pode-se dizer que todos os integrantes possuem terminais de computadores e impressora de porte compatível com os trabalhos do escalão como um todo. Os sistemas utilizados específicos são o SisCoFis e o SIAFI, além de diversas planilhas e documentos digitais.

Com relação ao custo do Esc Log, pode-se verificar que o custo com pessoal aproximado de R\$ 222.160,57, com base no efetivo apresentado no quadro 02 e com os valores médios de remuneração constantes do Apêndice A.

Das tarefas realizadas no Esc Log, destacam-se a emissão de OF. Nelas o Escalão dá ordem para que se execute a distribuição de material. Foram emitidas 269 OF em 2016 pelo Esc Log da 12ª RM. As OF servem para que a OM destinatária prepare-se para receber os materiais e para que o B Sup loteie e agende a entrega. Elas não geram movimentação no SisCoFis ou no SIAFI, sendo desta forma, um documento preparatório e informativo.

Além disto, ocorre o permanente controle do estoque, com a conferência de disponibilidade e emissão de relatórios e outros documentos. O principal mecanismo de controle de estoque dessa seção é a consulta sistêmica do SisCoFis. Valem-se também de

planilhas para controlar o que já foi dada a ordem de distribuição, porém ainda consta no SisCoFis e não saiu efetivamente do depósito.

4.3 PROCESSAMENTO DE DADOS

Esta subseção tem por finalidade a apresentação de dados referentes à coleta de informações por meio do questionário aplicado a militares que trabalham ou trabalharam no COS ou Esc Log.

A partir da análise das respostas ao questionário (Apêndice B), foi possível buscar dados baseados na opinião de profissionais relacionados e conhecedores da atividade de controle de suprimento na 12ª RM.

Das respostas à questão 1, relacionada ao tempo médio, em dias, de espera para se receber no COS uma OF emitida pelo Esc Log, verifica-se que as respostas ficaram com a opção “entre 2 e 4” (66,7%) e a opção “superior a 4” (33,3%). Assim, pode-se verificar que a média está acima de 4 dias. Contudo, para fins do trabalho optou-se por adotar o dado médio de 4 dias, uma vez que, não foi especificado o número de dias exatos no questionário, o que impediu a realização de um cálculo mais específico para um dado médio. Assim como pelo fato de que, nos casos em que o tempo foi acima, poderiam ser adotadas providências para redução com relativa facilidade, como exemplo, mais esforço e preocupação dos envolvidos no processo.

Por meio das respostas apresentadas para a questão 2, tratando sobre o número de consultas de estoque, com a utilização do SisCoFis, verificou-se que, dos milhares que a responderam, 25% optou por entre 3 e 10 vezes por semana e 75% acima de 10 vezes por semana. Tal fato mostra a importância de tal tarefa no controle dos estoques, além de caracterizar que é uma atividade comum nas duas seções.

Na questão 3, sobre a possibilidade de uma GF poder substituir uma OF, caso venha a ter a assinatura da autoridade competente, obteve-se 16,7% como resposta negativa e 83,3% com resposta positiva. Foi observado também comentários no sentido de que a autoridade para assinar poderia estar em outra seção e dificultaria o processo, além de outro comentário no sentido de que uma OF pode atender várias OM, enquanto que a GF é exclusiva, ou seja, uma para cada OM.

Com relação à questão 4, verifica-se que todos, 100%, usam algum outro sistema além do SisCoFis e do SIAFI, sendo citados nos comentários o uso de planilhas do “Excel” e outras tabelas digitais.

As questões de 5 a 8 trata sobre nível de concordância ou discordância acerca de determinada assertiva constante do enunciado.

A questão 5 discorreu sobre a facilitação da rotina administrativa de verificação dos estoques por meio da unificação em uma única seção. O nível de “concordo plenamente” alcançou o resultado de 75% e o nível “concordo parcialmente” chegou a 25%. Obteve-se comentários no sentido que a unificação não reduziria a rotina individual, pelo contrário, aumentaria o trabalho individual, mas poderia reduzir o das duas seções como um todo.

Por meio das respostas à questão 6 foi verificado a concordância ou a discordância sobre a possibilidade de redução do número de pessoas envolvidas na atividade de controle de estoques e da conseqüente redução do custo de mão-de-obra por meio da unificação das seções. Obteve-se o resultado de concordância plena de 83,3%, concordância parcial de 8,3%, e de discordância de 8,4%. O motivo de discordância relatado refere-se à opinião de haver a necessidade de se ter mais pessoas trabalhando na área, uma vez que algumas destas já estariam sobrecarregadas em suas tarefas ou atividades.

Para as respostas à questão 7 foi obtido o resultado de 100% de concordância plena sobre a possibilidade de redução do tempo entre a emissão de OF e emissão de GF, bem como do tempo para a preparação, para o loteamento e para o agendamento da distribuição dos suprimentos.

Confrontando-se os dados obtidos por meio de análise das respostas dadas à questão 8, sobre a possibilidade de redução nos problemas de comunicação acerca de existência de material no sistema e falta do mesmo no estoque físico, obteve-se a concordância plena em 41,7% das respostas e a concordância parcial em 58,3% das mesmas. Foram feitas assertivas acerca de que, mesmo com a unificação, poderiam haver erros de lançamentos (no sistema) e perdas de materiais em estoque físico, sem o devido e oportuno registro no sistema.

Desta forma, observa-se que, de um modo geral, de acordo com a opinião dos militares que preencheram os questionários, a unificação do COS e do Esc Log em uma única seção, poderia trazer benefícios à rotina administrativa e dos processos de controle.

5 PROPOSTA DE MELHORA NO PROCESSO DE CONTROLE DE SUPRIMENTO

Por meio dos resultados da seção anterior, verifica-se que grande parte das atividades de controle de suprimento são semelhantes nas duas seções. Diante disto, o controle do

suprimento poderia ocorrer a partir da unificação das duas seções. Esta unificação poderia gerar redução de custos e agilização de processos.

Em relação à racionalização das atividades, foi verificado que a consulta sistemática de quantidades de diversos itens em depósitos e possíveis de serem distribuídos é realizada tanto no COS quanto no Esc Log. Tal atividade, seria racionalizada se estas atividades de controle fossem unificadas em apenas uma seção. Deste modo, onde se empregam dois militares para se realizar tais consultas seria alocado apenas um.

Da mesma forma, a emissão de Ordens de Fornecimento por parte do Esc Log e de Guias de Fornecimento por parte do COS poderiam ser racionalizadas com a emissão apenas da Guia de Fornecimento (modificada), pois caso fosse unificado o controle, a ordem seria simultânea e bastaria um documento.

Diante disto, propõem-se a racionalização do controle de suprimento com a unificação destas atividades em uma única seção e conseqüente redução de efetivos, equipamentos e custos.

Com isto, de acordo com os levantamentos realizados, haveria a redução de, aproximadamente, um terço do efetivo, pois ainda haveriam as tarefas de planejamento de compras e outras atividades militares e burocráticas, como exercícios militares, serviços em geral (segurança), não detalhadas no presente trabalho.

O quadro 03 apresenta o efetivo da seção unificada de controle de suprimento proposta.

Quadro 03 - Efetivo da seção centralizada de controle de suprimento

	Chefia, Planejamento e gestão	Classe I	Classe II	Classe V	Classe VIII	Classe IX	Demais Classes	Total
Oficiais superiores	3	1	1					5
Oficiais intermediários		1		1			1	3
Oficiais subalternos	1		1		1	1	1	5
Subtenentes e Sargentos	2	4	3	3	1	2	3	18
Cabos e Soldados	1	1	1					3
Total	7	7	6	4	2	3	5	34

Fonte: o autor.

Uma consequência da possível redução do efetivo seria a redução dos custos de mão-de-obra na ordem de 34,14 %. O quadro 4, a seguir, apresenta tal redução com base nos parâmetros constantes do Apêndice A.

Quadro 4 - Cálculo do Custo de Mão-de-Obra da seção proposta e economia

Grupo	Remuneração média por grupo (R\$) *	Efetivo	Valor Mensal (R\$)	Custo Cos + Esc Log	Diferença (R\$)	Diferença (%)
Oficiais Superiores	15.739,57	5	78.697,86	173.135,29	94.437,43	54,55
Oficiais Intermediários	12.162,82	3	36.488,46	36.488,46	0,00	0,00
Oficiais Subalternos	10.604,08	5	53.020,40	84.832,64	31.812,24	37,50
Subtenentes e Sargentos	6.713,04	18	120.834,72	140.973,84	20.139,12	14,29
Cabos e Soldados	2.397,59	3	7.192,76	14.385,53	7.192,76	50,00
TOTAL	-	34	296.234,20	449.815,76	153.581,56	34,14

Fonte: o autor

Outro ponto favorável a unificação é a questão da velocidade da tramitação das informações. Na proposta de uma seção unificada, funcionando em um mesmo salão, o tempo seria minimizado a menos de um dia, uma vez que se a GF fosse emitida, já poderia ser processada (loteamento e agendamento). Além disso, não haveria necessidade de remessa de arquivo de estoque atualizado a cada 3 dias. Ocorreria a diminuição da necessidade de planilhas auxiliares. Também seria reduzida a chance de erro entre quantidades existentes no sistema e que já saíram do depósito (materiais que ainda não tiveram a respectiva saída processada no sistema).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal verificar os possíveis benefícios da unificação das atividades de controle de suprimento de organizações militares do EB da 12ª RM. Assim, buscou-se verificar a viabilidade de tal unificação, a partir de identificação de processos realizados pelo Esc Log da 12ª RM e pelo COS do 12º B Sup.

Foi realizada uma pesquisa de campo, que contou com uma aplicação de questionário a militares que trabalharam ou trabalham no controle de suprimento nas citadas seções. Foi levantado também os efetivos empregados, os principais sistemas de controle, meios de TI e es-

truturas empregadas. Os resultados apontaram que a unificação ds atividades de controle é possível.

A partir dos dados levantados, verificou-se a possibilidade de uma redução considerável do pessoal envolvido na atividade de controle de suprimento e, conseqüentemente, dos respectivos custos, chegando a cerca de 34% de redução de custo de mão-de-obra.

A análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, junto a profissionais que trabalham ou trabalham com o controle de estoques, permite chegar-se à conclusão de que a centralização contribuirá para uma redução redução de tempo de processamento de informações e de tramitação de documentos, em função da emissão de Guias de Fornecimento, sem emissão de Ordens de Fornecimento. Também verificou-se que a unificação é viável no aspecto da redução da rotina administrativa. Isto caracteriza uma otimização na área administrativa.

Diante do exposto, o estudo evidenciou que a unificação é viável tanto no aspecto técnico quanto no aspecto econômico e que, provavelmente, trará reflexos positivos para a administração de materiais do Exército Brasileiro, uma vez que os aspectos positivos levantados de uma possível unificação poderiam ser aplicados também em outras RM, além da 12ª RM.

Por fim, este estudo requer um maior aprofundamento, no que tange aos demais custos envolvidos, bem como nas mudanças dos sistemas informatizados e na elaboração de propostas para mudança da normatização que regula o controle de suprimento no EB, principalmente, as Normas Administrativas Relativas ao Suprimento, no que tange ao fluxo de documentos e respectivos modelos.

**PROPOSAL FOR UNIFICATION OF SUPPLY CONTROL ACTIVITIES OF UNITS
OF THE BRAZILIAN ARMY IN THE 12TH MILITARY REGION**

ABSTRACT

This work deals with the supply control of the Brazilian Army Units in the 12th Military Region. This approach is due to the fact that there are two sections, the Supply Operations Center and the Logistic Cluster performing similar and similar tasks, as well as a certain physical proximity between them, as well as being under the same subordination. Thus, the purpose of this work was to verify the possible benefits of unification of supply control activities of military organizations in the area of the 12th Military Region in a single section. This purpose was achieved through bibliographic review and case study. The research was carried out in the aforementioned sections, looking for qualitative data, as well as through the application of a questionnaire to the military personnel who worked in the sections involved. Research has shown that unification can be feasible and beneficial in terms of cost and information processing time. The research also presented a proposal of unification.

Keywords: Supply. Inventory Control. Management.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **Normas Administrativas Relativas ao Suprimento, de 05 de julho de 2002.** Brasília, DF, 2002. Disponível em <<http://www.pqrmnt7.eb.mil.br/images/Producao/Legislacao/narsup.pdf>>. Acesso em 22 agosto 2017.

_____. Exército Brasileiro. **Comando Logístico, de 23 de maio de 2016.** Brasília, DF, 2016. Disponível em <<http://www.colog.eb.mil.br/index.php/mvv>>. Acesso em 26 outubro 2017.

_____. Exército Brasileiro. **12ª Região Militar, de 27 de outubro de 2013.** Manaus, AM, 2013. Disponível em <<http://www.12rm.eb.mil.br/2013-10-27-03-18-37.html>>. Acesso em 27 novembro 2017.

_____. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988.** Brasília, DF, 1988. Disponível em <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoSigen?norma=579494&id=16434803&idBinario=16434817>>. Acesso em 25 maio 2017.

_____. Senado Federal. **Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF, 1967. Disponível no site <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em 29 maio 2017.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **EFICIÊNCIA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UMA PROPOSTA DE INDICADORES.** Rio de Janeiro, 2008. Disponível no site <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3298>>. Acesso em 25 maio 2017.

NAVES, Gladston Guimarães. **A CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO GOVERNO FEDERAL (SIAFI) PARA A PROMOÇÃO DA ACCOUNTABILITY: A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS.** Rio de

Janeiro 2011. Disponível no site <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9014>>. Acesso em 25 maio 2017.

Apêndice A: Cálculos de Mão de Obra

Cálculo de Soldos e Remunerações Mensais (2016)

Grupo	Posto / graduação	Soldo (R\$)	Soldo médio por grupo (R\$)	Remuneração média por grupo (R\$) *
Oficiais Superiores	Coronel	9.663,00	9.481,67	15.739,57
	Tenente Coronel	9.486,00		
	Major	9.296,00		
Oficiais Intermediários	Capitão	7.327,00	7.327,00	12.162,82
Oficiais Subalternos	1º Tenente	6.938,00	6.388,00	10.604,08
	2º Tenente	6.295,00		
	Aspirante	5.931,00		
Subtenentes e Sargentos	Subtenente	4.934,00	4.044,00	6.713,04
	1º Sargento	4.361,00		
	2º Sargento	3.770,00		
	3º Sargento	3.111,00		
Cabos e Soldados	Cabo	2.083,00	1.444,33	2.397,59
	Sd EP	1.573,00		
	Sd EV	677,00		

Fonte: o autor

- (*) Considerando-se o Adicional militar a 25%, a gratificação de habilitação militar de 16 %, adicional de categoria A de 20% e gratificação de tempo de serviço de 5%. Não se considerou o adicional natalino nem o de férias.

Cálculo do Custo de Mão-de-Obra do COS e Esc Log

Grupo	Remuneração média por grupo (R\$) *	Efetivo (COS + Esc Log)	Valor Mensal (R\$)
Oficiais Superiores	15.739,57	11 (6 + 5)	173.135,29
Oficiais Intermediários	12.162,82	3 (1 + 2)	36.488,46
Oficiais Subalternos	10.604,08	8 (4 + 4)	84.832,64
Subtenentes e Sargentos	6.713,04	21 (11 + 10)	140.973,84
Cabos e Soldados	2.397,59	6 (2 + 4)	14.385,53
TOTAL	-	49 (24 + 25)	449.815,76

Fonte: o autor

Apêndice B: Questionário

PROBLEMATIZAÇÃO

No mundo atual, ocorre um aumento da competição e de controles sociais em função do avanço da tecnologia da informação. As organizações procuram aperfeiçoar seus diversos processos, buscando ganhar competitividade e eficiência. Este fenômeno também pode ser observado na administração pública, tendo a Constituição Federal (CF/88) contemplado como um dos princípios, a ser obedecido pela administração pública direta e indireta, a eficiência.

Neste sentido, supõe-se que a unificação de atividades de controle de suprimentos da 12ª RM, em uma única seção, possa reduzir os custos e melhorar os processos em tal atividade.

FINALIDADE

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “PROPOSTA DE UNIFICAÇÃO DE ATIVIDADES DE CONTROLE DE SUPRIMENTO DAS UNIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO DA 12ª REGIÃO MILITAR”, a ser apresentado à Universidade do Sul de Minas - UNIS, como pré-requisito para obtenção do Certificado de Pós-graduação *lato sensu* no Curso de Pós-graduação em Administração Pública.

Este instrumento tem como finalidade coletar dados que possibilitem analisar a viabilidade da unificação de atividades de controle de suprimentos em uma única seção, podendo vir a ser subsídio para otimizar a sistemática atual, reduzindo custos e esforços, e melhorando a eficiência da atividade de controle de suprimentos como um todo.

As informações fornecidas serão utilizadas tão-somente para a presente pesquisa, e a identidade dos participantes será mantida em sigilo, visando conferir maior liberdade na expressão das opiniões pessoais.

APLICAÇÃO

Solicita-se que o presente instrumento seja respondido por profissionais que atuam ou atuaram na área de controle de suprimento da 12ª Região Militar do Exército Brasileiro, principalmente no Centro de Operações de Suprimento do 12º Batalhão de Suprimento e no Escalão Logístico da 12ª Região Militar.

Coloco-me à disposição para prestar quaisquer informações a respeito do trabalho em desenvolvimento. As respostas devem ser enviadas para o endereço a seguir.

Pesquisador (a): Mauro Pereira de Mattos

Email: m1527@bol.com.br

I. Responda às questões, a seguir.

1. Qual o tempo médio (em dias) de espera para se receber no COS/12º B Sup uma Ordem de Fornecimento (OF) emitida pelo Esc Log/12ª RM ?

- () inferior a 1
 () entre 1 e 2
 () entre 2 e 4
 () superior a 4

2. Qual a frequência média de consulta de estoques, com a utilização do SisCoFis, em sua seção ?

- () inferior a 3 vezes por semana
 () entre 3 e 10 vezes por semana
 () superior a 10 vezes por semana

II. Marque a resposta que considerar mais adequada, segundo sua opinião, e faça os comentários que julgar oportunos.

3. Você considera que uma Guia de Fornecimento (GF) pode substituir uma OF, caso ela seja assinada pela autoridade apta a distribuir o suprimento ?

- () Sim
 () Não

Comentário _____

4. É utilizado outros sistemas, além do SisCoFis e do SIAFI para controle de estoque ?

- () Sim
 () Não

Comentário _____

III. Indique o nível de concordância/discordância em relação às assertivas, abaixo relacionadas, justificando suas respostas.

5. A unificação de atividades de controle de suprimento da 12ª RM em uma única seção facilitaria a rotina administrativa de verificação de estoques.

- () Concordo plenamente
 () Concordo parcialmente
 () Discordo

Por quê?

6. A unificação de atividades de controle de suprimento da 12ª RM em uma única seção pode reduzir o número de pessoas envolvidas diretamente nas atividades de controle (levando-se em consideração o somatório de pessoas que trabalham no COS/12º B Sup e no Esc Log/12ª RM), com a conseqüente redução de custo com pessoal em tal atividade ou realocação de tais pessoas em outras atividades prioritárias.

- () Concordo plenamente
 () Concordo parcialmente

Discordo
Por quê?

7. A unificação de atividades de controle de suprimento da 12ª RM em uma única seção pode diminuir o “lead time” (tempo entre a emissão de OF e emissão de GF), bem como da preparação, loteamento e agendamento da distribuição dos suprimentos.

Concordo plenamente
 Concordo parcialmente
 Discordo
Por quê?

8. A unificação de atividades de controle de suprimento da 12ª RM em uma única seção pode diminuir os problemas de comunicação entre a existência de material no sistema e falta do mesmo no estoque físico, por falta do lançamento/processamento da saída no sistema.

Concordo plenamente
 Concordo parcialmente
 Discordo
Por quê?

Obrigado por sua valiosa colaboração!