ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP GERVÁSIO FARIA ALFÂNDEGA ZENDO

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO CLASSE II: COMPARAÇÃO ENTRE O EXÉRCITO DO BRASIL E DE MOÇAMBIQUE

Rio de Janeiro
2019

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT GERVÁSIO FARIA ALFÂNDEGA ZENDO

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO CLASSE II: COMPARAÇÃO ENTRE O EXÉRCITO DO BRASIL E DE MOÇAMBIQUE

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Logística Operacional.

Rio de Janeiro
2019

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **CAP INT GERVÁSIO FARIA ALFÂNDEGA ZENDO**

Título: **GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO CLASSE II:** COMPARAÇÃO ENTRE O EXÉRCITO DO BRASIL E DE MOÇAMBIQUE

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Logística Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____/_____/_____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
_____ **CHARLES DAVIDSON SOARES BITENCOURT - Maj** Cmt Curso e Presidente da Comissão	
_____ **LEONARDO DA SILVA LIMA - Cap** 1º Membro	
_____ **ANDERSON JOSÉ SOARES DE LIMA - Cap** 2º Membro e Orientador	

_____
GERVÁSIO FARIA ALFÂNDEGA ZENDO – Cap
Aluno

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO CLASSE II:
COMPARAÇÃO ENTRE O EXÉRCITO DO BRASIL E DE MOÇAMBIQUE

CAP INT GERVÁSIO FARIA ALFÂNDEGA ZENDO *
CAP INT ANDERSON JOSÉ SOARES DE LIMA**

RESUMO
O presente artigo pretende comparar a gestão da cadeia de suprimento Classe II (Material de intendência) entre o exército do Brasil e de Moçambique, num contexto em que a gestão do fardamento no Exército Moçambicano se encontra numa fase embrionária. A metodologia desenvolvida baseou-se em uma revisão da literatura acrescida da aplicação de questionário para apurar a percepção dos militares brasileiros sobre a gestão logística de fardamento. Desta forma, foi possível comparar a gestão centralizada realizada pelo Exército de Moçambique com a gestão descentralizada desenvolvida pelo Exército Brasileiro, apresentando indícios de uma gestão mais eficiente em um dos modelos.

Palavras-chave: Gestão, Suprimento, Logística.

ABSTRACT
This paper aims to compare the management of the Class II (Intent Material) supply chain management between the Brazilian Army and Mozambique, in a context in which the management of the army in Mozambican Mozambique is at an embryonic stage. The developed methodology was based on a literature review plus the application of a questionnaire to ascertain the Brazilian military's perception of uniform management. Thus, it was possible to compare a centralized management performed by the Army of Mozambique with a decentralized management developed by the Brazilian Army, presenting indicators of a more efficient management in one of the models.

Keywords: Management, logistics, supp

* Capitão do Exército Moçambicano. Licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar Marechal Samora Machel em 2011. Pós-graduado em gestão de finanças públicas pelo “Instituto Superior de Relações Internacionais de Moçambique” em 2018.

** Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Especialista em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) em 2014.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a gestão da cadeia de fardamento (suprimento classe II), através de uma comparação entre as realidades do Exército do Brasil e de Moçambique. A cadeia de fardamento afigura-se como essencial no atendimento das solicitações dos militares, dada a gama de materiais fornecidos e a sua importância na garantia da prontidão e operacionalidade para o cumprimento das missões peculiares às Forças Armadas.

Ao estudar comparativamente a gestão da cadeia de fardamento adotado pelo Exército do Brasil e de Moçambique, pretende-se encontrar as similaridades e diferenças, levando em consideração as particularidades de cada um dos Exércitos destas duas nações.

O fardamento surgiu como forma de padronização das tropas e com a ideia de uniformização e unificação de um grupo, ou seja, enfatizar o espírito de corpo entre os integrantes de uma força armada. O espírito de corpo é uma característica muito importante para uma tropa, visto que ele é a base para outras características importante para o militar, tal como: a camaradagem, a coesão da tropa e a ideia de missão coletiva, ou seja, todos unidos no mesmo ideal.

Com passar os anos, o uniforme militar sofreu diversas alterações em seus materiais, tanto para sua confecção quando em seus acessórios. Alguns acessórios acabaram se demonstrando ineficazes no combate e foram retirados; da mesma forma, outros se tornaram fundamentais para determinados combates e foram acrescentados, como o capacete balístico.

No cenário brasileiro, a logística militar terrestre, integrante do sistema Exército, está sofrendo transformações significativas, identificadas por mudanças na estrutura organizacional em diferentes níveis, pela adoção de concepções doutrinárias de emprego e pela preparação adequada do homem. A nova concepção do apoio logístico da força terrestre traz, em sua essência, os aspectos genéricos de uma estrutura logística bastante realista (BRAZ, 2004).

No quadro da profissionalização do Exército de Moçambique, têm sido adotadas novas concepções doutrinárias e com elas surgem novos modelos de gestão da cadeia de suprimentos logísticos nas mais diversas classes, marcados por uma maior

centralização e ausência de um padrão de gestão de suprimentos classe II, especificamente fardamento.

1.1 PROBLEMA

Um aspecto fundamental quando se compara a cadeia de suprimento de fardamento dos Exércitos do Brasil e de Moçambique, está ligada a comercialização deste tipo de material. No Exército Brasileiro o fardamento é comercializado de forma individual e particular pelos militares pertencentes ao círculos de Sargentos e Oficiais, mediante pagamento à estes de um recurso financeiro denominado auxílio fardamento. Já no Exército de Moçambique, o fardamento é distribuído gratuitamente à todos os militares (Oficiais, Sargentos e Praças) atendendo às normas de distribuição de fardamento. Partindo desta diferença, surge a seguinte questão:

Quais são as peculiaridades da gestão do suprimento de fardamento existente nos Exércitos do Brasil e de Moçambique?

1.2 OBJETIVOS

Diante do questionamento indicado, o objetivo geral do artigo é apresentar as peculiaridades inerentes à cadeia de suprimento de fardamento dos Exércitos do Brasil e Moçambique através de uma análise comparativa.

Neste diapasão, os objetivos específicos são apresentados:

a) Comparar o controle do fardamento entre os Exércitos do Brasil e de Moçambique, visando conhecer as similaridades, diferenças, vantagens e desvantagens, tendo em conta a realidade de cada País.

b) Apresentar a percepção dos Oficiais Intendentes Alunos da EsAO sobre os modelos de gestão da cadeia de suprimento de fardamento desenvolvidos pelos Exércitos de Moçambique e do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Os conflitos sempre foram marcados por intensas atividades de apoio aos soldados combatentes, com o objetivo de mantê-los alimentados, vestidos e equipados

(CABRAL FILHO; TORIGOE, 2008). Nota-se que, no geral, a logística sempre desempenhou um papel crucial no contexto militar, através das suas mais diversas atividades - Manutenção, Transporte, Distribuição, Salvamento - e classes de suprimento, com destaque para o fardamento.

Em virtude das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM) estarem passando atualmente por um período de grandes alterações estruturais no que se refere a sua logística, cuja tónica teve como ponto de partida a necessidade de conceção de um modelo de gestão baseado na racionalização de recursos aliada à eficácia e a eficiência (Manjate, 2012), estudos nesta temática são enfatizados para contribuir com esse processo.

Tendo em vista que constitui um problema existente de forma genérica nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM) e de forma específica no Exército, pesquisas científicas que contribuam com a melhoria deste processo serão de vital importância para o desenvolvimento de uma logística adequada.

Assim, este trabalho é relevante na medida em que o ciclo de gestão de suprimento de fardamento e outros artigos de classe II impõem ao Exército de Moçambique novos procedimentos do Sistema Logístico na gestão do Fardamento, sendo que qualquer estudo do ponto de vista de investigação científica contribuirá para a otimização e padronização de um modelo mais eficaz de gestão de suprimento.

2 METODOLOGIA

Dois critérios básicos foram usados neste estudo: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva. Descritiva, porque apresenta os fundamentos da logística militar no concernente a cadeia de suprimento de fardamento, colhidos nos manuais, publicações e demais documentos a respeito de assunto. São ainda pesquisados procedimentos e estratégias descritos a partir das informações.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, porque recorre ao material acessível na literatura, sejam livros, teses, publicações técnicas, diretrizes de carater militar para o funcionamento e organização das atividades logísticas dos Exércitos do Brasil e de Moçambique e jornais, para compor o cenário da logística militar, com destaque para gestão da cadeia de suprimento de fardamento.

Para complementar o método acima, usou-se o método comparativo para atingir o objetivo, visto que o estudo compara a gestão da cadeia de suprimentos de fardamento do Exército do Brasil com a de Moçambique.

Por fim, foi direcionado um questionário aos Capitães-alunos de Intendência da ESAO, visando aferir a percepção da eficiência e eficácia do atual modelo de gestão de fardamento do Exército do Brasil visando oportunidades de implementação pelo Exército de Moçambique.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

O estudo da gestão da cadeia de suprimento de fardamento nos impõe abordar conceitos estritamente ligados a ele, inseridos no contexto da logística. Entretanto, ela possui significados muito distintos, dependendo do setor, área do conhecimento e/ou do país que o utiliza.

O primeiro cunho do termo logística na área militar se deu por Jomini (1862) que definiu a logística como “arte de mover Exércitos ”. Ela contempla o ordenamento de marchas e campos, aquartelamento e suprimentos de trocas, em outras palavras, ela é a execução da estratégia e da tática (COSTA, 2015). No Brasil, o Exército define a Logística Militar como o conjunto de atividades relativas à previsão e a provisão de recursos e serviços necessários à execução das missões das Forças a Armadas (BRASIL, 2011).

No entanto, de acordo com Jacob apud Costa (2015), o conceito de logística tradicional é expandido na área comercial ao se considerar a gestão da cadeia de suprimentos, que é o projecto, operação e melhoria dos sistemas que criam e entregam os produtos e serviços primários da Empresa, em que a visão do ponto de vista organizacional é substituída pela coordenação estratégica e sistémica das funções tradicionais de um negócio pensando na melhoria de longo prazo de uma rede de organizações.

A gestão da cadeia de suprimentos, é um processo estratégico que lida com a previsão da demanda, selecção de fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentos financeiros, cria novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição, se relaciona com clientes e trata também de

questões mais amplas como a economia, a sociedade e o meio ambiente (SANTOS et al, 2015)

No Exército de Moçambique, a cadeia de suprimento, designada cadeia de abastecimento logístico, é o processo que visa prover todos recursos necessários às tropas combatentes, integra cálculo dessas necessidades, a obtenção e armazenagem de recursos (MOÇAMBIQUE, 2001). Assim, cadeia de suprimento, é o conjunto de órgãos de direção e execução que articulados e interagindo, realizam o suprimento. A gestão de suprimento classe II é marcada pela administração de material diverso, no caso vertente, importa-nos o fardamento.

De acordo com Silva apud Manjate (2012), os fardamentos militares surgiram na República Tcheca, durante a guerra dos trinta anos (1618-1648), na época foram concebidos não apenas para facilitar a identificação dos combatentes, mas para tornar a luta mais fácil e impressionar os oponentes. Durante a guerra Napoleónica, no início do século XIX apareceram novas combinações de peças de fardamentos, cores e acessórios. Cem anos depois, a primeira guerra mundial incorporou as casacas e daí para frente os fardamentos militares a ser utilizados não só em campos de batalha, com modelos mais variados, mas dentro de uma tradição e simbologia militar a nível mundial.

No caso Moçambicano, diante da ausência de registro formal da origem dos fardamentos, presume-se que os primeiros fardamentos da guerrilha tenham origem em países do bloco socialista que apoiaram a independência de Moçambique e de guerrilheiros formados em alguns países como é o caso da Argélia que no regresso voltavam com o fardamento após a formação (Manjate, 2012).

2.1.1 A Gestão de Fardamento no Exército de Moçambique

O Exercito de Moçambique é o principal ramo das Forcas Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), perfazendo um efectivo de vinte e quatro mil homens, sendo o que absorve uma parte significativa das Forcas do Movimento de Resistência Nacional (RENAMO), movimento de guerrilha que actualmente se constituiu no maior Partido Político da oposição em Moçambique.

A Logística no Exercito de Moçambique subordina-se a um órgão central superior das FADM, o Departamento de Logística (DL), com a função geral de planejar, propor apoio logístico e garantir a execução das atividades inerentes aos serviços de intendência, patrimônio, logística de produção e aquisições (MOÇAMBIQUE, 1992).

A logística das FADM é na sua essência de aquisição e de produção. A logística de produção assenta na produção de bens e prestação de serviços, ainda dentro da logística de produção distingue-se a logística de consumo interno. A logística de aquisições assenta na satisfação das necessidades internas por via de concursos ou outros procedimentos vigorantes nos órgãos e instituições do Estado (Manjate, 2012).

Assim, a cadeia de suprimento de fardamento enquadra-se na logística das aquisições visto que as FADM compram os tecidos dos uniformes e acessórios para as três forças em países estrangeiros, através de concurso público e de forma terceirizada a confecção do fardamento maioritariamente concedida à empresas moçambicanas.

Cabe destacar que é vedado aos fornecedores de tecidos, artigos de fardamento e complementares, a sua comercialização ou transacção com quaisquer outras entidades estranhas às Forças Armadas de Defesa de Moçambique de acordo com o Regulamento de Uniformes Militares e Heráldicas das FADM.

Portanto, compete ao Exército, através da sua Repartição de Logística, fazer o levantamento periódico de suas necessidades e emitir a requisição ao órgão logístico superior (DL), assim como receber a parte correspondente do fardamento, emitir um plano de distribuição para as unidades militares e realizar o armazenamento e a distribuição deste material.

Segundo Manjate (2012), aquisição é o conjunto de atividades destinadas a assegurar o acesso aos recursos materiais e serviços necessários, bem como a racionalização de inventários e recursos e o estabelecimento de práticas e procedimentos, facilitando a ligação com os seus interlocutores.

No que se refere a aquisição de fardamento, o Exército de Moçambique requisita esta classe de suprimento ao órgão ao qual se encontra vinculado, a luz do Regulamento de Contratação de Empreitadas e Obras Públicas, Fornecimento de Bens e Prestação de Serviços ao Estado, o qual estabelece as normas de transparência à

contratação de empreitada de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao Estado.

No caso do Exército, as compras de materiais destinados a confecção de fardamentos e outros acessórios, obedecem um regime especial, o qual também é aplicável obrigatoriamente a todos órgãos e instituições do Estado, Autarquias e Empresas estatais previstos no Decreto n˚54 de 2005.

A obediência ao regime especial do Regulamento supracitado não isenta o Exército do cumprimento de obrigações fiscais como é o caso do pagamento de despesas relativas ao desembaraço aduaneiro de matéria-prima para o fabrico de uniformes militares, platinas e insígnias.

Para Oliveira (2006), o aprovisionamento é uma das fases da cadeia de abastecimento e consiste na obtenção dos bens necessários à alimentação dessa cadeia, ou seja à satisfação da procura, quer seja no momento inicial de um processo de sustentação ou de exploração, quer seja num momento de recompletamento de stocks.

Por sua vez Alves (2012), destaca seis fases do processo de aprovisionamento, sendo elas: previsão; realização do pedido anual; distribuição pelas unidades funcionais; recepção e conferência; armazenagem; picking). O enfoue deste trabalho será nas fases de previsão, realização do pedido anual, distribuição pelas unidades funcionais e recepção e conferência.

Tendo em vista que na fase da previsão os pedidos de material são realizados por todas as parte das unidades funcionais, estes são elaborados com base numa estimativa de quantidades necessária para o ano seguinte, tendo como base a estimativa do ano anterior, a qual é definida pelos serviços de aprovisionamento e logística das unidades.

Não se pode olvidar que, nos últimos anos, a gestão do suprimento de fardamento tem buscado seguir a premissa do “just in time”, adaptando a relaizade Moçambicana caracterizada por imperativos ligados a exiguidade orçamental.

2.1.2 A Gestão de Fardamento no Exército Brasileiro

O Comando Logístico (COLOG) é o órgão de direção setorial do Exército Brasileiro, subordinado ao Comando do Exército Brasileiro, que coordena o sistema logístico operacional da Força Terrestre. Tem como missões prever e prover nas diversas áreas do país, bem como no exterior, as necessidades dos grupos funcionais de suprimento, transporte e manutenção.

O COLOG tem seu início com a criação do Departamento Geral de Administração em 1946, quando o Decreto Lei nº 9.100 foi assinado, tendo como sede o Palácio Duque de Caxias. O Departamento era composto por várias diretorias como: Diretoria de Material Bélico, Diretoria de Transmissões, Diretoria de Pessoal, Diretoria de Recrutamento, Diretoria de Pessoal, Diretoria de Remonta e Veterinária, Diretoria de Intendência e Diretoria de Saúde (BRASIL, 2016).

Em 1952, A Diretoria Geral de Material Bélico foi criada, tendo como sede o Palácio Duque de Caxias, no Rio de Janeiro. Mais tarde, sendo transferida para Brasília/DF além de se tornar Departamento de Material Bélico, tendo como composição as Diretorias de Armamento e Munição, Engenharia, Motomecanização, Fabricação e Recuperação (BRASIL, 2016).

Em 1956, com o Decretoº 39.900, o Departamento Geral de Administração foi extinto e transformado em Departamento de Provisão Geral, mantendo a mesma estrutura de Diretorias subordinadas.

Em 2000, foi criado o Departamento Logístico por meio do Decreto Presidencial nº 3649, de 30 de outubro de 2000. Esse fato formalizou a união do Departamento Geral de Serviços e o Departamento de Material Bélico em um único Departamento.

Finalmente, em 2008 o Comando Logístico foi criado através da transformação do Departamento Logístico em COLOG. Essa transformação ocorreu devido a busca de melhorias no apoio logístico e adequação ao Sistema Logístico do Exército, como observado no trecho a seguir:

> Visando dotar o Sistema Logístico do Exército – SISLOG - de um órgão central capaz de, em melhores condições, cumprir a missão de orientar e coordenar o apoio logístico ao preparo e emprego da Força Terrestre, prevendo e provendo, no campo das funções logísticas de suprimento, manutenção e transporte, os recursos necessários ao Exército e às necessidades de mobilização dessas funções, além da coordenação das atividades de fiscalização de produtos

> controlados pelo Exército e de remonta e veterinária, o Departamento Logístico foi transformado em Comando Logístico (BRASIL, 2016).

As missões do Comando Logístico são:

> - 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).

O COLOG é composto por um Gabinete de Planejamento de Gestão, uma Assessoria de Planejamento, Programação e Controle Orçamentário, além da Diretoria de Material (D Mat), Diretoria de Abastecimento (D Abst), Diretoria de Material de Aviação do Exército (D M AV Ex), Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC) e a Base de Apoio Logístico do Exército (BA AP LOG Ex). Este órgão de direção setorial está diretamente subordinado ao Comando do Exército.

A D Abst é o órgão responsável pela compra e distribuição de materiais e serviços necessários para manutenção e suprimento das variadas classes como: classes I (material de subsistência), II (material de intendência), III (combustíveis), V (munições), X (materiais não incluídos nas outras classes) e de remonta e veterinária (BRASIL, 2014).

Através do decreto nº 3652, de 7 de outubro de 2000 que marcou o início da reestruturação da Logística Militar Terrestre do Exército Brasileiro, ocorreu a criação da Diretoria de Abastecimento. Data essa tão importante que é utilizada para fins de comemoração de aniversário da D Abst (BRASIL, 2016).

Como citado anteriormente, o decreto teve como propósito a criação do Departamento Logístico, bem como a criação da Diretoria de Suprimento que ficou incumbida de assumir as funções da extinta Diretoria de Material de Intendência, de Subsistência e de Remonta e Veterinária. Além da parte relacionada a antiga Diretoria de Material Bélico, com os encargos da Diretoria de Motomecanização e a Diretoria de Armamento e Munição, com o suprimento classe V (BRASIL, 2016).

Em 2008, com a portaria nº 053-EME, foi aprovada a Diretriz para Reestruturação do D Log e sua transformação no atual Comando Logístico, numa primeira fase. Mais adiante, ocorreu a estruturação do Órgão de Direção Setorial da Logística do Exército, momento em que a Diretoria de Suprimento passou a denominar-se Diretoria de Abastecimento. (BRASIL, 2016)

A missão da Diretoria de Abastecimento pode ser observada pelo trecho a seguir, retirada do site institucional da própria Diretoria: “é o órgão de apoio técnico normativo do Comando Logístico incumbido de prever e prover, no campo da atividade logística de suprimento, os recursos e serviços de sua competência necessários ao Exército” (BRASIL, 2016).

A D Abst está estruturada da seguinte forma: é subordinada diretamente ao Comando Logístico (COLOG) e é composta por um Estado Maior, pelas Seções de Gestão Logística de Subsistência; Fardamento e Equipamento; Combustível; Munições e explosivos; Remontaria e veterinária; Planejamento, integração e controle e a Seção de catalogação, controle e especificação.

Tratando especificamente sobre os suprimentos de classe II que são tema base dessa pesquisa, a D Abst é responsável pela gestão e distribuição de fardamentos, gorros, roupas de camas, toalhas e outros materiais de banho, assim como pela catalogação desses materiais. Esse processo consiste no armazenamento de dados como: materiais de fabricação; tipos de tecido e cor de tecido; tamanho, formato e cor de botões; bem como especificações sobre medida das peças de roupas.

A especificação e determinação exata dos materiais de constituição das peças do uniforme são de extrema importância para a correta compra desses materiais através das licitações. No processo de compra, especificamente na produção do edital, são utilizados os dados fornecidos pela D Abst para que a compra seja feita uniforme independente do quartel ou da sua localização. Por isso o motivo da catalogação dos itens, tamanhos e até espaçamento entre as peças dos uniformes. A seção responsável pela execução desse processo de catalogação e especificação do material é a Seção de Catalogação, Certificação e Especificação.

A compra inadequada de algum uniforme, por falta da catalogação por exemplo, poderia gerar falta de uniformidade das tropas nos diversos lugares do País, além de

possível compra de material de baixa qualidade, o que acarrearia dano aos cofres públicos.

As Normas Administrativas Relativas ao Suprimento (NARSUP) foram criadas de forma a complementar o Decreto 98.920, de 12 de janeiro de 1990 (Regulamento de Administração do Exército), segundo o art. 1º dessa mesma norma:

> As presentes normas complementam o Decreto 98.820, de 12 janeiro de 1990 - Regulamento de Administração do Exército (RAE) / R-3 - nas necessidades específicas da Função Logística de Suprimento, à cargo do Departamento Logístico (D Log) (BRASIL, 2002).

As normas têm seus objetivos específicos apresentados em seu art. 4º:

> I - Reduzir o número de procedimentos ligados à administração da Função Logística de Suprimento;
>
> II - Padronizar e simplificar ao máximo os procedimentos administrativos utilizados nas diversas classes de suprimento; e
>
> III - Aumentar a eficácia da atividade de suprimento (BRASIL, 2002).

A NARSUP foi formulada baseada numa série de legislações de referência, dessas se pode citar duas muito importantes para a melhor compreensão do trabalho de conclusão de curso: o Regulamento de Administração do Exército (RAE) e as Instruções Reguladoras para Distribuição de Fardamento (IRDF) - IR 70-04. Em seu art. 6º, II temos a listagem de legislações específicas para material classe II:

Portaria	**Finalidade**
Portaria Nr 025-DGS, de 16 Out 86	Normas para Credenciamento de Empresas de Confecção e de Alfaiates Autônomos
Portaria Nr 069 - 5ª S Ch/EME, de 14 Ago 89	Caderno de Instrução CI 21-15/2 - Equipamento Individual tipo EB-FT/90 - Uso e Manutenção
Portaria Nr 110 - 5ª S Ch/EME, de 30 Nov 89	Caderno de Instrução CI 21-15/3 - Manutenção do Uniforme e Equipamento Individual Tipo NA
Portaria Nr 024 - DGS, de 13 Nov 92	Normas para Aquisição de Artigos Indenizáveis de Fardamento do Exército - NAIFEx
Portaria Nr 051 - EME, de 10	Estabelece a Listagem dos Conjuntos de Material de Intendência de Campanha e as Respectivas Normas de

Ago 93	Distribuição
Portaria Ministerial Nr 822, de 28 Dez 98	Aprova as Normas para Inspeção Anual de Fardamento do Exército - NIAFEx
Portaria Nr 023-DGS, de 31 Ago 99	Instruções Reguladoras para Distribuição de Fardamento (IRDF) - IR 70-04
Portaria do Comandante do Exército Nr 367, de 15 Jul 99	Altera as NIAFEx
Portaria do Comandante do Exército Nr 164, de 04 Abr 01	Altera as NIAFEx
Portaria Ministerial Nr 806, de 17 Dez 98	Regulamento de Uniformes do Exército - R/124 – RUE
Portaria Nr 052-DGS, de 28 Nov 00	Normas para o Funcionamento de Postos de Fornecimento de Uniformes do Exército a Título Indenizável – PFUEx

QUADRO 1 – Legislações Específicas
Fonte: BRASIL (2002)

Todos os tipos de materiais utilizados pelo Exército Brasileiro são divididos para melhor administração e distribuição para as diversas unidades no Brasil. Essa distribuição é chamada de Classes de Suprimentos, das quais se definem da Classe I até a Classe X. No art. 8, LXXVIII da NARSUP pode-se observar essas especificações:

> [...] a) Cl I – Material de Subsistência;
>
> b) Cl II – Material de Intendência;
>
> c) Cl III – Combustíveis e lubrificantes;
>
> d) Cl IV – Material de Construção;
>
> e) Cl V – Armamento e Munição;
>
> f) Cl VI – Material de Engenharia e Cartografia;
>
> g) Cl VII – Material de Comunicações, Eletrônica e de Informática;
>
> h) Cl VIII – Material de Saúde;
>
> i) Cl IX – Material de Motomecanização e Aviação; e
>
> j) Cl X – Material não incluído nas outras classes (BRASIL, 2002).

Assim como empresas privadas de logística, o Exército Brasileiro também possui um caminho pelo qual o suprimento é adquirido até a sua entrega. Esse caminho é chamado de Cadeia de Suprimento. Essa cadeia de suprimento é composta por diversos Órgãos que estão especificados no art. 11 da NARSUP:

> I - Órgão de Direção Geral - Estado-Maior do Exército (EME);
>
> II - Órgão de Direção Setorial – Departamento Logístico (DLog);
>
> III - Órgão de Apoio Setorial - Diretoria de Suprimento (DS);
>
> IV - Órgão de Apoio Regional - Comando de Região Militar (Cmdo RM);
>
> V - Órgãos Provedores (OP) – Batalhões e Depósitos de Suprimento (B/DSup); e
>
> VI - Organizações Militares (OM) usuárias (BRASIL, 2002).

Como forma de regular a distribuição para as Unidades, foram criadas as Instruções Reguladoras para Distribuição de Fardamento (IRDF), aprovadas através da Portaria nº 023 – DGS, de 31 de agosto de 1999, que tem como finalidade regular as condições para distribuição de peças de fardamentos e de roupas de cama e banho para o pessoal civil e militar do Exército Brasileiro (BRASIL,1999).

Esse documento foi feito baseado em diversas outras legislações relacionadas a gestão de materiais do Exército como: O Regulamento Administrativo do Exército (RAE) - R-3 (Decreto nº 98.820, de 12 Jan 90), o Regulamento de Uniformes do Exército (RUE) – R-124 e nas Normas Administrativas Relativas ao Material de Intendência (NARMINT).

Ainda sobre a IRDF, nela estão especificados o tempo previsto para duração do material, a dotação por Organização Militar (OM) e as condições para distribuição do material, ou seja, para quais militares serão entregues esses materiais. Fatores esses, que são fundamentais para que o agente da administração responsável por essa distribuição possa prever suas futuras necessidades e prover os materiais de forma adequada.

Todas as compras, obras, serviços, concessões e permissões realizadas pela administração pública devem ser executadas através de uma licitação. É o que determina o Art. 2º da Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993: “As obras, serviços,

inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiro, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta lei" (BRASIL, 1993).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após aplicação da metodologia apresentada, foi possível apresentar um diagnóstico comparativo da gestão da cadeia logística de classe II entre os Exércitos do Brasil e de Moçambique. Como ponto comum, destaca-se o fato desta classe de suprimento depender das disposições da Constituição Federal, no caso do Brasil e em Moçambique da Constituição da República.

Por meio da aplicação do questionário, foi possível constatar alguns pontos importantes que contribuem para uma melhor análise da gestão logística de fardamento. No tocante a eficiência na gestão da cadeia de Suprimento classe II no Exército Brasileiro, os oficiais apresentaram uma percepção concentrada entre a avaliação boa e muito boa, visto que juntas, representam mais de 90% dos apontamentos.

Cabe resslatar que, no Exército de Moçambique, ainda é prematuro falar de eficiência na gestão do material de intendência dada a excessiva centralização no processo de gestão, associada exiguidade de recursos financeiros destinados a prover esta classe de suprimento.

O gráfico 1 abaixo representa os índices referentes à avaliação da eficiência na gestão da cadeia de suprimento classe II:

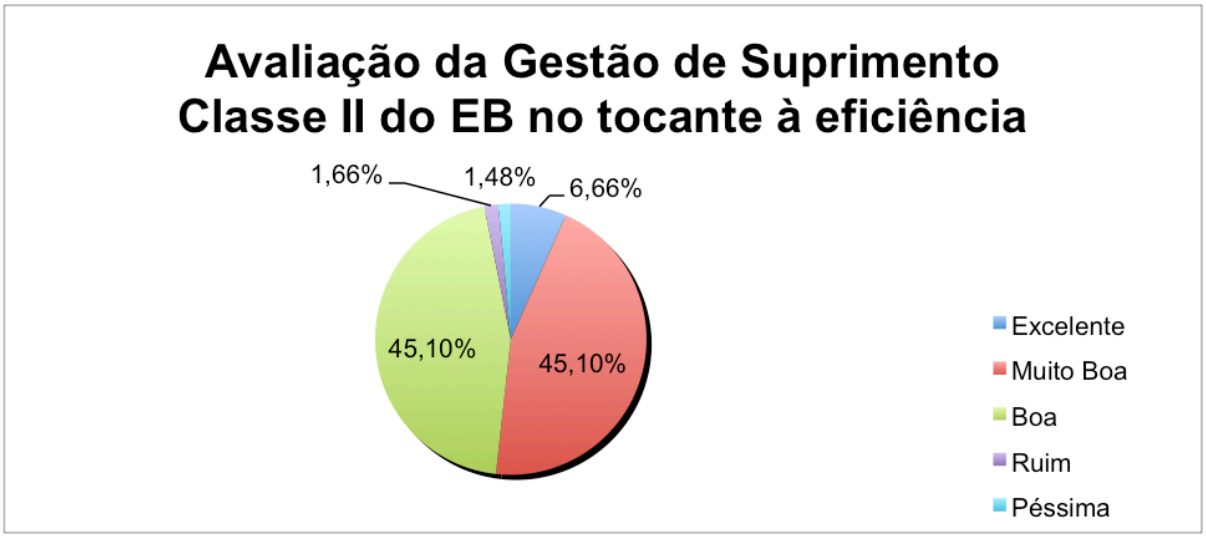

GRÁFICO 1 – Avaliação da Eficiência da Gestão de Suprimento Classe II do EB
Fonte: Próprio Autor

No que tanhe à gestão por aquisição centralizada de itens de fardamento, os militares respondentes do questionário avaliaram esta metodologia sob dois aspectos: padronização e custo. Relativo à padronização, mais de 85% de respostas do questionário avaliaram como vantajosa a gestão centralizada, conforme observa-se no Gráfico 2. No Exército de Moçambique a aquisição de itens de fardamento ocorre de forma centralizada para todos os militares, visando obedecer as normas de distribuição de fardamento para as unidades militares, que ocorrem de dois em dois anos.

GRÁFICO 2 – Avaliação da padronização no modelo de gestão centralizada
Fonte: Próprio Autor

Já referente ao custo da gestão logística de fardamento centralizada, a percepção dos Oficiais alunos de Intendência da EsAO indica uma vantajosidade econômica, apontada por uma maioria de 80% da amostra, conforme ilustrado no Gráfico 3.

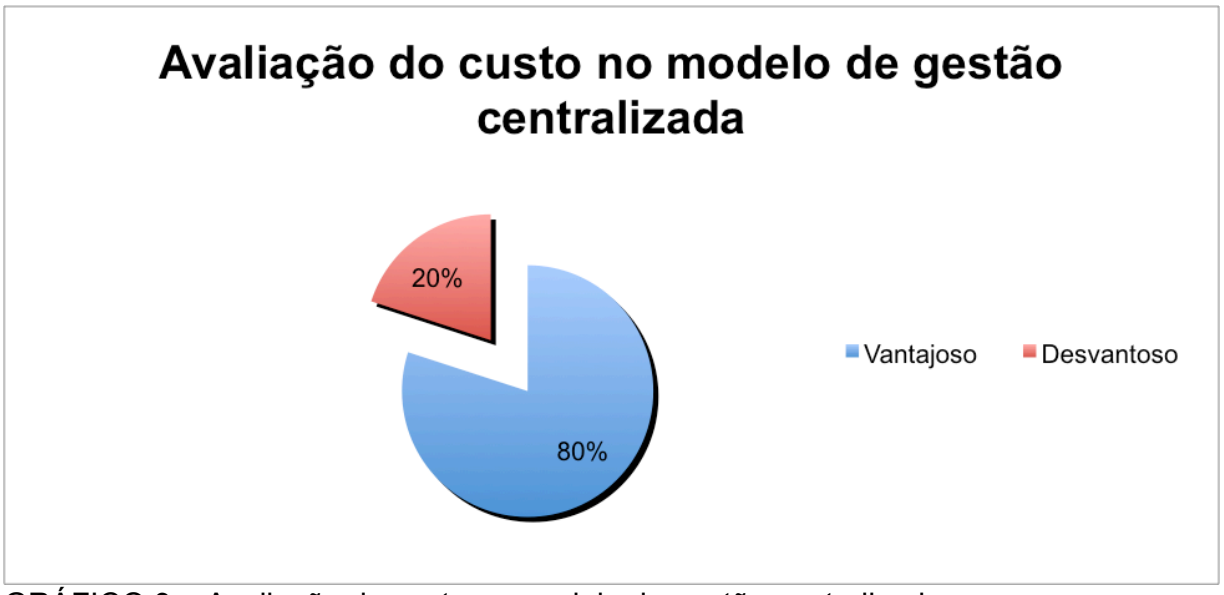

GRÁFICO 3 – Avaliação do custo no modelo de gestão centralizada
Fonte: Próprio Autor

Embora destacada a percepção de vantajosidade do modelo centralizado, quando questionados sobre a viabilidade do pagamento de auxílio fardamento, prática inerente do modelo descentralizado, os militares componentes da amostra apresentaram também a indicação de concordância, representada por 90% do total, de acordo com Gráfico 4. Cabe destacar que este cenário indicado pode representar uma reação negativa por parte dos militares brasileiros, tendo em vista que particularmente o recebimento de verba para aquisição pessoal de fardamento proporciona maior controle financeiro do militar, podendo este gerir esse auxílio conforme suas necessidades. No Exército de Moçambique este procedimento é inexistente, cabendo salientar que, estes dados percentuais demonstram que a implementação deste importante procedimento de gestão da cadeia de suprimento classe II em Moçambique pode ser de grande valia.

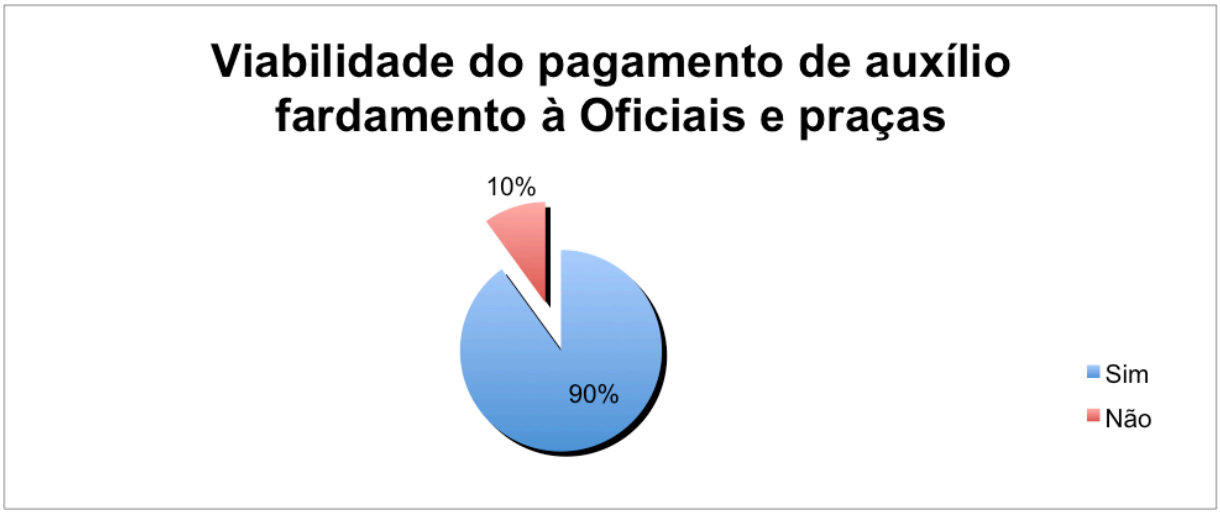

GRÁFICO 4 – Viabilidade de pagamento de auxílio transporte à oficiais e praças
Fonte: Próprio Autor

Ressalta-se que, embora em Moçambique a realidade mostre que o modelo de gestão centralizado não seja aparentemente eficaz, os resultados da pesquisa realizada com os militares do Exército Brasileiro apontam que o clássico modelo de gestão de suprimentos prevalece com níveis de eficácia e eficiência aceitáveis pois 74,33% dos respondentes, sendo estes favoráveis à gestão centralizada do suprimento classe II, enquanto os outros 25,67% indicaram como modelo mais adequado o modelo descentralizado, conforme ilustrado no Gráfico 5.

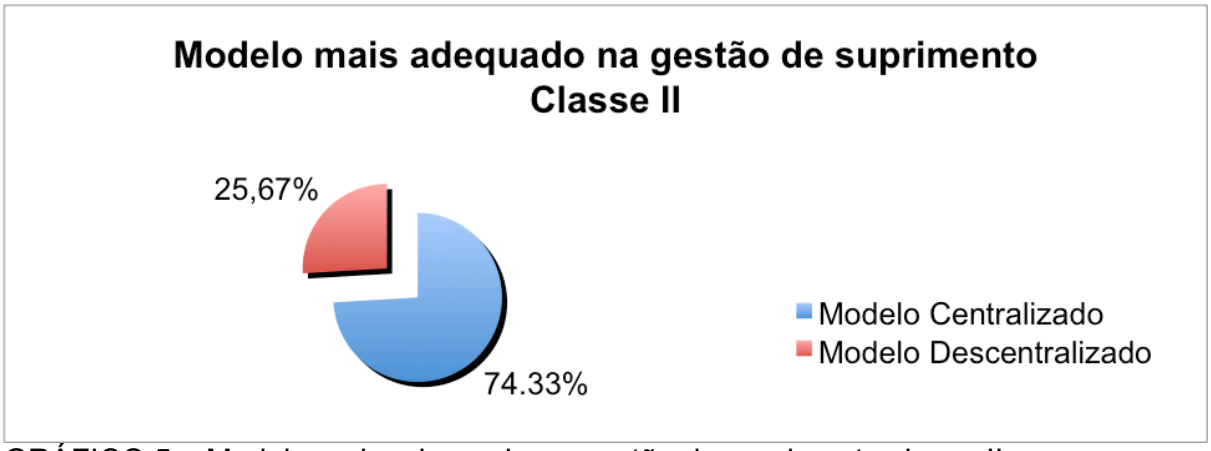

GRÁFICO 5 – Modelo mais adequado na gestão de suprimento classe II
Fonte: Próprio Autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou explorar a gestão da cadeia de suprimento classe II (material de intendência), fazendo uma comparação entre as praticas de gestão do Exército Brasileiro e de Moçambique por meio da apresentação das pecualiridades inerentes à cadeia de suprimento de cada nação supracitada.

Por meio da metodologia aplicada, foi possível identificar que o Exército de Moçambique possui uma gestão da cadeia de suprimento de material de intendência, especificamente de fardamento, desenvolvida de forma centralizada. Neste modelo os itens para os Oficiais e praças moçambicanos são comprados pelo próprio Exército e distribuídos para os militares conformes gestão regulamentada. Dessa forma, os uniformes apresenta-se de maneira mais padronizada para todos os componentes do Exército, sendo possível presumir ainda uma economia de recursos financeiros gerada pela compra centralizada.

Já no Exército Brasileiro, os conceitos de eficiência e eficácia estão na tônica da gestão da cadeia de suprimento classe II, consubstanciado por um processo aquisitivo descentralizado, onde as praças e Oficiais estabilizados recebem um valor de auxílio fardamento e, de forma particular, realizam a aquisição das peças de uniforme conforme seu gosto e necessidade em estabelecimentos de comércio específicos.

Através dos resultados indicados no questionário, pode-se observar que há uma indicação favorável ao modelo centralizado, aplicado pelo Exército de Moçambique, tanto no que tange à padronização como no custo. Entretanto, a amostra selecionada indicou a viabilidade da adoção de pagamento de auxílio fardamento, característica do modelo descentralizado, ocasionando assim uma contradição da pesquisa.

Diante do exposto, é possível concluir que há indicativos de que o modelo de gestão centralizada é mais eficiente para a gestão da cadeia logística de fardamento do que o modelo descentralizado, cabendo uma análise mais pormenorizada das práticas adotadas pelo Exército Moçambicano em detrimento à operacionalidade atribuída a esta instituição.

Como oportunidade de estudos futuros, indica-se a necessidade de um aprofundamento na pesquisa a fim de identificar os fatores que influenciam os militares

brasileiros a indicar a viabilidade do pagamento do auxílio fardamento em detrimento à gestão centralizada.

REFERÊNCIAS

ALVES, Andreia Alexandra Mendes Ribeiro Pereira. **Procedimentos de aprovisionamento em cuidados de saúde primários: um estudo de caso**. Lisboa: ISCTE-IUL, 2012. Dissertação de mestrado.

BRASIL. Contribuição para a definição de um sistema integrado de gestão da distribuição de fardamento em tempo de paz: caso DALOG 2007-2008, Rio de Janeiro-2012;

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 21 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm> acesso em: 26 abr. 2019.

_____. Exército Brasileiro. Separata do Boletim do Exército n˚ 44 de Novembro de 2011.

_____. Portaria nº 09 – D Log, de 27 de junho de 2002. **Aprova as Normas Administrativas Relativas ao Suprimento (NARSUP)**. Disponível em < http://www.pqrmnt7.eb.mil.br/images/Producao/Legislacao/narsup.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____**.** Portaria nº 023 – DGS, de 31 de agosto de 1999**.** Aprova as Instruções Reguladoras para Distribuição de Fardamento (IR 70-04). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília - DF, 31 ago. 1999.

_____. **COLOG**. Comando Logístico – Missão, Visão e Valores. Brasília - DF, 23 mai. 2016. Disponível em: < http://www.colog.eb.mil.br/index. pap./mvv> acesso em: 10 abr. 2019.

BRAZ, Márcio Alexandre De Lima. A logística Militar e o serviço de intendência: uma análise do programa excelência gerencial do Exército Brasileiro, Dissertação de Mestrado FGV, Rio de Janeiro, 2004.

CABRAL FILHO, D. A., TORIGOE, A.A. Fluxo Logístico Militar Terrestre: Ensinamentos da logística empresarial para as operações militares pós-guerra fria. Rio de Janeiro-2008;

COSTA, O.E.F. Coordenação em logística humanitária: Análise comparativa entre a logística comercial, militar e humanitária, São Paulo-2015;

MOÇAMBIQUE. Decreto n˚ 54 de 13 de Dezembro- de 2005, Conselho de Ministros, Maputo, 2005.

MOÇAMBIQUE. Lei n˚ 13 de 14 de Outubro de 1992, Maputo, 1992.

MOÇAMBIQUE. Manual de Logística Terrestre do Exército de Moçambique, Maputo, 2001.

MOÇAMBIQUE. Regulamento de uniformes militares e heráldicas das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), Maputo, 2008.

OLIVEIRA, L.M.P. Racionalização do sistema de aprovisionamento na Força Aérea. (Cor/ADEMAER). Lisboa-2006.

SANTOS, Marciano Silva et al. Evoluindo da cadeia de valor para cadeia de suprimentos. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 753-778, nov. 2010. ISSN 16761901. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/402>. Acesso em: 09 jun. 2019. doi:https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i4.402.

Apêndice A

QUESTIONÁRIO PARA ARTIGO CIENTÍFICO

O presente instrumento é parte integrante do Artigo Científico da Pós Graduação em Ciências Militares do Cap Int Gervásio Faria Alfândega Zendo, cujo tema é **GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO CLASSE II: UMA COMPARAÇÃO ENTRE BRASIL E MOÇAMBIQUE**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, identificar as peculiaridades da gestão do fardamento adotadas pelos países em questão.

A fim de apurar a percepção dos Oficiais Brasileiros sobre a gestão da cadeia de suprimento Classe II (FARDAMENTO) do Exército Brasileiro, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê- lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes a Logística Militar Terrestre do Exército Brasileiro e de Moçambique, país amigo que envida esforços para evolução contínua e compartilhada.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

E-mail: alfandegagervasio@gmail.com

Questionário:

Pergunta 1: De modo geral, como o Senhor avalia a gestão da cadeia de suprimento do Exército Brasileiro, no tocante à eficiência?

□ Excelente
□ Muito Boa
□ Boa
□ Ruim
□ Péssima

Pergunta 2: O senhor considera a aquisição centralizada de itens de fardamento para praças do Efetivo Profissional e Variável uma prática adequada?
□ Sim
□ Não

Pergunta 3: O senhor considera que o pagamento de auxílio fardamento à oficiais e sargentos viabiliza a gestão da cadeia de suprimento no que tange à logística de fornecimento?
□ Sim
□ Não

Pergunta 4: O senhor considera que o pagamento de auxílio fardamento à oficiais e sargentos viabiliza a gestão da cadeia de suprimento no que tange à padronização de uniformes?
□ Sim
□ Não

Pergunta 5: Na opinião do senhor, de acordo com as dimensões abaixo indicadas, indique se o senhor considera o modelo centralizado* de logística de fardamento vantajoso ou desvantajoso.
* todos os militares do Exército recebem seu uniforme da cadeia de suprimento, sem distinção entre Oficiais e praças

Custo: □ Vantajoso □ Desvantajoso
Padronização: □ Vantajoso □ Desvantajoso
Logística (Aquisição, armazenamento e distribuição): □ Vantajoso □ Desvantajoso

Pergunta 5: Na opinião do senhor, qual modelo mais adequado de gestão da cadeia de suprimento (Fardamento)? Justifique sua resposta

□ Modelo Centralizado
□ Modelo Descentralizado

Obrigado pela participação!