



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT GIANCARLO COSTA BRITO

**O USO DO SISTEMA DE CONTROLE FÍSICO – SISCOFIS – COMO
FERRAMENTA DE APOIO PARA A PREVISÃO E PROVISÃO DE
MATERIAIS PARA A FORÇA TERRESTRE**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT GIANCARLO COSTA BRITO

**O USO DO SISTEMA DE CONTROLE FÍSICO – SISCOFIS – COMO
FERRAMENTA DE APOIO PARA A PREVISÃO E PROVISÃO DE
MATERIAIS PARA A FORÇA TERRESTRE**

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 Giancarlo Costa Brito**

Título: **O USO DO SISTEMA DE CONTROLE FÍSICO – SISCOFIS – COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A PREVISÃO E PROVISÃO DE MATERIAIS PARA A FORÇA TERRESTRE**

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

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO:

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
CHARLES DAVIDSON SOARES BITENCOURT – Maj Cmt Curso e Presidente da Comissão	
JOÃO PAULO DE VASCONCELLOS ACIOLLI DA SILVA - CAP 1º Membro	
JOÃO CARLOS MAIA DE ANDRADE - Cap 2º Membro/Orientador	

GIANCARLO COSTA BRITO – Cap

Aluno

O USO DO SISTEMA DE CONTROLE FÍSICO – SISCOFIS – COMO FERRAMENTA DE APOIO PARA A PREVISÃO E PROVISÃO DE MATERIAIS PARA A FORÇA TERRESTRE

Giancarlo Costa Brito ¹
João Carlos Maia de Andrade ²

RESUMO

O Exército Brasileiro, no escopo da ampla Reforma Administrativa pela qual passou o Estado Brasileiro a partir do início da década de 90, vem se adaptando aos novos desafios do século XXI, os quais caracterizam, em uma escala global, pelo emprego judicioso dos recursos públicos e pela maior utilização de ferramentas de gestão que possibilitem economicidade e transparência, por vezes aplicando conceitos gerenciais utilizados no mundo corporativo, de forma a garantir a máxima efetividade dos recursos pagos pelo contribuinte. Desta forma, o Sistema de Controle Físico do Exército (SISCOFIS), que foi concebido inicialmente como um banco de dados para controle patrimonial no âmbito da Força Terrestre, cada vez mais vem demonstrando seu potencial enquanto ferramenta de apoio ao Planejamento, no escopo da nova concepção da Logística Militar, qual seja, a “Logística na Medida Certa”. A correta determinação das necessidades, que compreende a 1ª Fase do Ciclo Logístico, é uma exigência legal, que garante o atendimento aos princípios da Motivação e da Economicidade dos Atos Administrativos. A Administração Pública Brasileira enfrenta, nos últimos anos, ciclos de baixos investimentos públicos decorrentes de crises econômicas sistêmicas. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa foi verificar o papel do uso do SISCOFIS como ferramenta de apoio para a previsão e provisão de materiais para a Força Terrestre. A intenção deste trabalho caracterizou-se por sistematizar o uso deste Sistema como um meio auxiliar determinante para o correto dimensionamento das demandas futuras de aquisições das diversas Organizações Militares, e, por conseguinte, como uma ferramenta de planejamento para gestores na Administração Militar.

Palavras-chave: Logística na Medida Certa, SISCOFIS, Economicidade, Transparência, Administração Militar

ABSTRACT

The Brazilian Army, in the scope of the broad Administrative Reform through which the Brazilian State has passed since the beginning of the 1990s, has been adapting to the new challenges of the 21st century, which characterize, on a global scale, the judicious use of public resources and by the greater use of management tools that allow for economicity and transparency, sometimes applying managerial concepts used in the corporate world, in order to ensure maximum effectiveness of the resources paid by the taxpayer. In this way, the Army Physical Control System (SISCOFIS), which was initially conceived as a database for patrimonial control within the Land Force, is increasingly demonstrating its potential as a tool to support Planning, within the scope of the

new Military Logistics, that is, "Logistics in the Right Measure". The correct determination of the needs, which includes the 1st Phase of the Logistics Cycle, is a legal requirement, which guarantees compliance with the principles of the Motivation and Economics of Administrative Acts. In recent years, the Brazilian Public Administration has faced cycles of low public investments due to systemic economic crises. Therefore, the objective of this research was to verify the role of the use of SISCOFIS as a support tool for the forecast and provision of materials for the Ground Force. The intention of this work was to systematize the use of this System as a determining aid for the correct sizing of the future demands of acquisitions of the various Military Organizations, and, as a consequence, as a planning tool for managers in the Military Administration.

¹ Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010.

² Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2017.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se insere na área de concentração de gestão, na linha de pesquisa de ciência e tecnologia, e tem como tema principal a utilização do Sistema de Controle Físico (SISCOFIS) na gestão de material.

As fases do ciclo logístico na estrutura militar, quais sejam, a determinação das necessidades, a obtenção e a distribuição, determinam a previsão e a provisão de materiais para o funcionamento da Força Terrestre. O uso de ferramentas de planejamento logístico é encarado, atualmente, como algo extremamente necessário para um correto dimensionamento de necessidades de aquisições, fabricações, e desenvolvimento de projetos para a manutenção e evolução do Exército. O Brasil tem procurado melhorar a governança no que tange ao correto uso das verbas públicas, necessidade esta que vem se aprofundando como consequência do mau desempenho das contas públicas nos últimos tempos. E esse compromisso passa inicialmente pela importante tarefa dos Administradores da “Coisa Pública” de bem planejar os programas de governo, bem como as tarefas nos entes administrativos. O Exército, como integrante da Administração Pública, e recipiendário de recursos públicos, deve se adequar a essa nova gestão pública, que prima pelo correto uso do recurso do contribuinte, realizando, de forma planejada, seu Orçamento. Ora, uma Administração eficaz é aquela que é capaz de bem controlar e preservar seu Patrimônio. Sendo assim, o Exército Brasileiro desenvolveu o SISCOFIS, como um subsistema do SIMATEX (Sistema de Material do Exército), para fins iniciais de ser um suporte ao controle patrimonial das Unidades da Força. Ao longo dos anos, o SISCOFIS tem passado por diversas atualizações, permitindo-se que as Unidades Militares possam utilizar o sistema como uma ferramenta de gestão e de controle de estoques, por exemplo. Desta forma, é inegável a contribuição que o SISCOFIS tem proporcionado às Organizações Militares (OM), sendo uma importante ferramenta de gestão patrimonial.

O Exército Brasileiro implantou, em 2012, os Projetos Estratégicos do Exército (PEE), buscando operacionalizar e conduzir de forma otimizada sua transformação e modernização, propiciando eficiência e efetividade na gestão dentro da Força (Brasil, 2015). Neste contexto, a Logística vem se adaptando dentro da Força, com o objetivo de fazer face aos desafios da Era do Conhecimento, a qual se caracteriza pela velocidade do fluxo de informações, com mudanças constantes

de panoramas. Cresce de importância a execução de uma Logística Modularizada, de forma a economizar meios e aumentar a eficiência das Operações Militares do século XXI.



Transf Log da F Ter



✓ **Centralização dos meios e descentralização seletiva dos recursos**

✓ **Redução de estágios intermediários**

✓ **Flexibilidade e resiliência da cadeia de Ap Log**

✓ **Integração da cadeia de Ap Log (fornecedores/OM Log/usuários)**

“Logística na medida certa”

Figura 1 – A Logística na Medida Certa

Fonte: Apresentação da 3ª Subchefia do Estado Maior do Exército no V Seminário de Logística Militar Terrestre

1.1 PROBLEMA

As unidades do Exército Brasileiro, inseridas na estrutura da Administração Pública Federal, por força dos dispositivos legais, deverão seguir os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, assim como todas as legislações que regulam as atividades administrativas públicas. Neste sentido, é imperioso que os militares, enquanto administradores públicos, planejem as contratações/aquisições para apoio às atividades meio e fim da Força Terrestre. Ainda nesta seara, cabe ressaltar que há dispositivos legais que regulam a necessidade de se planejar as aquisições, pelo levantamento da demanda e da justificativa da necessidade da contratação, que se refere tanto a aspectos qualitativos quanto quantitativos dos bens que a Administração quer adquirir. O princípio administrativo da motivação é determinado no Artigo 2º, caput, da lei 9.784/99, por meio do qual se infere que é necessária a indicação dos pressupostos

de fato e de direito que determinam a decisão da autoridade administrativa. Ou seja, toda obtenção de material pelo Exército deve ser motivada. A lei 10.520/02 – Lei geral do Pregão – determina em seu artigo 3º, inciso I que “a autoridade competente justificará a necessidade da contratação.” O decreto 5.450/05, que regula o pregão na forma eletrônica, regulamenta em seu artigo 9º, inciso III, que na fase preparatória do pregão eletrônico deverá ser observada a “(...) III – apresentação da justificativa da necessidade de contratação.” Por justificativa da necessidade da contratação, entende-se também como determinação do quantitativo a ser adquirido.

Neste ambiente de melhoria da governança nas mais diversas esferas administrativas, bem como da premente necessidade de planejamento pormenorizado das aquisições das diversas Unidades do Exército, de que maneira o SISCOFIS pode ser uma importante ferramenta de apoio à previsão e provisão de materiais para a Força Terrestre, dentro do escopo da Logística na Medida Certa?

1.1 OBJETIVOS

Com o fito de contribuir com o planejamento logístico nas diversas OM do Exército, atendendo aos princípios da Logística na Medida Certa, bem como aos ditames legais, o presente estudo tem a intenção de avaliar a importância do SISCOFIS como ferramenta de apoio para a previsão/determinação das necessidades de obtenção de materiais no âmbito do Exército.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

- a) Examinar a funcionalidade do SISCOFIS como ferramenta de apoio para a determinação de inventário de materiais de uma Organização Militar;
- b) Identificar o uso, pelos militares do Exército, do SISCOFIS para apoio ao processo decisório de realização de licitações para a obtenção de materiais;
- c) Identificar possíveis pontos fortes e oportunidades de melhoria do SISCOFIS em sua funcionalidade de determinação de necessidades de materiais para uma Organização Militar.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A modernização da Administração Pública e a Reforma do Estado, requerem modelos de governança pautados pelo uso eficiente da máquina pública, com o destaque para o planejamento estratégico em todas os Entes, bem como o racionamento de recursos escassos. Desta forma, torna-se imperioso que as Unidades do Exército, inseridas no Poder Executivo Federal, estabeleçam um planejamento de suas aquisições, mediante um correto levantamento das necessidades de bens.

Uma grande dificuldade enfrentada pelas diversas organizações militares está em corretamente dimensionar suas demandas de materiais, seja para iniciar o processo do ciclo logístico (determinação das necessidades, obtenção e distribuição), seja para manter o ciclo.

Por dimensionamento de materiais entende-se a correta análise da demanda de materiais para uma Organização, por meio de processos de análise quantitativa e qualitativa, de forma a tornar possível a vida vegetativa do Ente Público.

Um correto dimensionamento de materiais utilizados por uma determinada Organização Militar, ao longo de um período determinado passado, ou com vistas ao futuro, contribui sobremaneira para maior racionalização dos recursos, prevenção a fraudes, e atendimento dos objetivos da Organização.

O uso do SISCOFIS como ferramenta de apoio ao planejamento logístico, e como meio auxiliar na previsão de materiais, pode contribuir sobremaneira para que se tenha uma gestão logística mais eficaz, que atenda aos princípios da “Logística na Medida Certa”;

O uso do SISCOFIS como meio auxiliar de planejamento logístico impactará positivamente no aumento da capacidade operacional da Força Terrestre, visto que Comandantes, Chefes e Diretores de Organizações Militares terão, em tempo real, a correta noção dos meios disponíveis para imediato emprego em apoio às diversas atividades/operações militares, na Guerra e na Paz. Além disso, o sistema poderá fornecer importantes dados logísticos essenciais para a realização de planejamentos de curto, médio e longo prazos.

2 METODOLOGIA

Com o objetivo de coletar argumentos e informações que possibilitassem encontrar possíveis e exequíveis soluções para o problema apresentado, a estruturação desta pesquisa contemplou leitura analítica e fichamento das fontes,

entrevistas com especialistas e militares que trabalham diretamente com determinação de necessidades (Almoxarifes, Chefes de Seção de Aquisições, Licitações e Contratos e Aproveitadores, Equipes de Confecção de Termos de Referência), argumentação e discussão de resultados obtidos.

No que concerne à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, aspectos de pesquisa **qualitativa**, visto que as referências técnicas, práticas e estatísticas obtidas por meio de questionário, entrevista com especialista e de pesquisa bibliográfica foram essenciais para a consecução do objetivo principal de verificar o grau de importância que o SISCOFIS possui como ferramenta de apoio para a determinação das necessidades (1ª Fase do Ciclo Logístico), entendida como a previsão para a provisão de materiais para a Força Terrestre.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade de pesquisa descritiva, tendo em vista a razoável quantidade de conteúdo disponível acerca do assunto, principalmente no que tange ao planejamento de aquisições no âmbito da Administração Pública, mais intrinsecamente no Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público e em instrumentos normativos da Advocacia Geral da União e Tribunal de Contas da União, bem como alguns conceitos já definidos pelo Exército Brasileiro a respeito da Logística na Medida Certa.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Iniciamos o delineamento da pesquisa com a definição de conceitos importantes acerca do que vem a ser, dentro da nova concepção da Logística Militar Terrestre, a “Logística na Medida Certa”, e que grau essa nova abordagem logística permeia os planejamentos de obtenção dos mais diversos materiais para a Força Terrestre, seja nas atividades fim ou meio.

Este balizamento inicial do assunto, com o nivelamento de alguns conceitos, é indispensável para que haja a compreensão do assunto tratado, bem como o atendimento dos objetivos específicos do presente estudo, com o fito de se viabilizar a solução do problema da pesquisa, que está baseada no período compreendido entre o advento da Lei 8.666/93 (Licitações e Contratos da Administração Pública) em 1993, passando pela edição do Manual de Campanha Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), e a expedição de normas – acórdãos, pareceres, instruções normativas - pelo Tribunal de Contas da União e Advocacia Geral da União até o presente ano.

O limite anterior foi definido em função da Reforma Administrativa que o Estado Brasileiro, por meio de suas Autarquias, Fundações Públicas, Sociedades de Economia Mista e diversos Órgãos, da Administração Pública Direta e Indireta, dentre estes o Exército Brasileiro, experimenta desde a primeira metade da década de 90, O marco temporal importante para se delimitar este limite anterior é a vigência da Lei de Licitações, que redefiniu as regras para a Administração Pública adquirir bens e contratar serviços e obras de engenharia.

O advento da Lei de Licitações trouxe à tona a necessidade premente de se capacitar os diversos agentes públicos para o implemento das novas regras. Juntamente com o surgimento da nova lei, houve a necessidade de se remodelar processos de gestão nos diversos órgãos, de forma a não haver interrupção nos fluxos de aquisições e contratações de serviços, com vistas a manter a máquina administrativa em funcionamento.

Foram utilizadas as palavras chaves Logística na Medida Certa, Ciclo Logístico, SISCOFIS, Planejamento de Licitações, juntamente com seus correlatos em inglês, em sítios eletrônicos na Internet, na Biblioteca Virtual do Exército, em Artigos e Monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME), sendo selecionados apenas trabalhos em português e inglês. A busca foi complementada pela pesquisa em Leis e Normas que regem a atividade da Administração Pública, em livros de Administração, bem como em Manuais do Exército Brasileiro, particularmente de Logística e que regem a Administração das Unidades Gestoras (UG).

A premente necessidade de se remodelar os diversos órgãos da Administração Pública, no início da década de 90, acompanhou uma tendência mundial trazida do mundo corporativo, em diversos países, de se reduzir custos nos processos produtivos das empresas, assim como em suas cadeias logísticas. Conceitos tais como *costs reducing* e *compliance* foram incorporados na Administração Pública ao longo das duas últimas décadas. O Exército Brasileiro, por meio de seu Programa de Excelência Gerencial (PEG), e seguindo as exigências legais de se atender aos princípios administrativos da Economicidade e Eficiência, vem incorporando, em seus processos, principalmente a partir do ano de 2017, com o advento do novo Manual de Logística Militar Terrestre, o conceito de “Logística na Medida Certa”.

Segundo LAY E CHENG (2016) a primeira implementação da Logística na Medida Certa (Just in Time Logistics) ocorreu no Japão, no processo de produção

de automóveis na Toyota, com o objetivo de se reduzir custos e melhorar os serviços de logística.

“O objetivo da logística na medida certa na redução do desperdício e na melhoria dos serviços é relevante e aplicável à logística empresarial. Semelhante produção de manufaturados, a logística na medida certa pode ser adotada como uma abordagem de gerenciamento operacional projetada para eliminar o desperdício.” (LAY, 2016, p. 5)

O manual EB70-MC-10.238: Logística Militar Terrestre (BRASIL, 2018) trata sobre o planejamento logístico no Exército, mais especificamente sobre o ciclo logístico, que compreende as fases de determinação das necessidades, obtenção e distribuição.

Além dos princípios gerenciais que devem pautar a atividade administrativa e os processos, que segundo Padoveze (2003) possui como primeira etapa o planejamento, a Administração Pública Brasileira e, por conseguinte, o Exército Brasileiro, devem também se alinhar às normas e diplomas legais que balizam a atividade administrativa, atendendo ao princípio da legalidade dos atos administrativos.

Nesta esteira, diversos diplomas legais conferem importância ao planejamento e ao uso dos princípios da Logística na Medida Certa com vistas a se buscar a Economicidade e Transparência. A Lei 9.784 de 29 de janeiro de 1999, em seu artigo 2º, caput, dispõe sobre o princípio da motivação em todos os atos administrativos. Por dimensionamento entende-se o planejamento, baseado em estudos técnicos preliminares e estatísticos que justifiquem os quantitativos de materiais a serem adquiridos por meio de um certame licitatório.

O correto dimensionamento de materiais para o cumprimento das diversas missões do Exército atende ao princípio da motivação dos atos administrativos.

A lei 10.520 dispõe que a autoridade competente deverá justificar a necessidade da contratação. Ora, a necessidade da contratação é estabelecida por critérios objetivos do material que se deseja adquirir, bem como seu quantitativo.

Um bom dimensionamento do quantitativo a ser adquirido garante economia de escala no certame, e o Tribunal de Contas da União, que representa o controle externo da atividade administrativa dos diversos órgãos da União Federal, já se manifestou no sentido de se dar importância ao planejamento das aquisições, e pela correta justificativa do ato administrativo, por meio do Acórdão 001.902/2019-9, em

que destaca a “necessidade de se realizar estudos técnicos que fundamentem a necessidade da contratação e o dimensionamento dos quantitativos estimados”.

Neste sentido, o Sistema de Controle Físico, em uso em todas as Organizações Militares do Exército Brasileiro, independentemente de terem autonomia administrativa ou não, pode cumprir um importante papel como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico de aquisições na Força Terrestre, atuando como um importante banco de dados para que se inicie a 1ª Fase do Ciclo Logístico, qual seja, a de Levantamento das Necessidades. O SISCOFIS oferece um excelente banco de dados estatísticos que justifica, no cronograma temporal, os quantitativos demandados para diversas atividades das OM, seja atividade-fim ou atividade-meio. O Exército Brasileiro já regulamentou muitos papéis a serem desempenhados por este sistema de controle, principalmente no que tange ao controle patrimonial nas diversas OM, tanto para materiais de consumo ou permanente.

2.2 COLETA DE DADOS

A amplitude do universo foi selecionada a partir de Oficiais e Praças que exerceram funções, nas Organizações Militares, que utilizam o Sistema de Controle Físico como ferramenta, seja para controle patrimonial e de estoque, seja como apoio para planejamento de aquisições. O estudo foi limitado, preferencialmente, para militares que trabalham ou trabalharam como Ordenador de Despesas, Encarregados de Conformidade de Registros de Gestão, Almoxarifado, Seção de Aquisições, Licitações e Contratos e Setor de Aprovisionamento, devido ao fato de estas Seções estarem mais afeitas ao planejamento de aquisições, bem como ao controle interno das mesmas, ilustrado pela função de Conformador dos Registros de Gestão. Foi realizada também uma entrevista com um Oficial Superior, Chefe da Seção de Auditoria da 2ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército, a fim de se verificar, sob o olhar do controle interno do Centro de Controle Interno do Exército (CCIE), e por consequência, do TCU, qual a funcionalidade e importância que o SISCOFIS possui para que se mitigue irregularidades nas aquisições das OM.

Desta forma, utilizando-se como base militares que exercem ou exerceram funções administrativas com participação ativa na 1ª e 2ª fases do ciclo logístico, a população a ser estudada foi estimada em 60 militares. A fim de se atingir uma

maior confiabilidade nas induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa.

Foi realizado um pré-teste com 10 capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) com a finalidade de identificar possíveis falhas de compreensão no questionário proposto. Ao final deste pré-teste, não foram identificados erros ou falhas que suscitassem a necessidade de modificação do questionário, e, assim, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa foi concebida com o propósito de se verificar em que grau se encontra o uso rotineiro do SISCOFIS como ferramenta para apoio à gestão nas Organizações Militares, no que tange à 1ª Fase do Ciclo Logístico, e no sentido de atender às exigências legais de dimensionamento das demandas de materiais das OM com base em critérios técnico-estatísticos.

A verificação e análise do tema foram elaboradas com base em instrumentos legais existentes, que regulam a atividade Administrativa na União Federal, bem como conceitos trazidos do mundo corporativo, tais como *compliance*, *Just in Time Logistics*, e planejamento estratégico organizacional. Com o fito de se embasar o conhecimento teórico e revisão bibliográfica encontrada, além de se verificar in loco a real funcionalidade do Sistema, foi realizado um questionário com militares que utilizam de fato o sistema, dentro da estrutura Administrativo-Militar. Além do questionário, e com o fito de se verificar o posicionamento do controle interno do Exército, e por conseguinte, do TCU, no que diz respeito à utilização de tal ferramenta de gestão como meio para se obter maior economicidade nos certames licitatórios da Força, foi realizada uma entrevista com um militar da 2ª ICFEx, especialista em Auditoria e Controle Interno.

Com o propósito de não limitar a pesquisa tão somente à revisão de dados bibliográficos, foi realizado, na Internet, um questionário com perguntas simples e diretas, acerca da importância do SISCOFIS como uma ferramenta que garanta uma maior Economicidade nas aquisições da Força, além de importante vetor de implementação da “Logística na Medida Certa” nas OM, na esteira do processo de modernização do Exército.

Dentro de um universo de 60 questionários respondidos, verificamos a participação de Oficiais que exerceram as funções de Ordenador de Despesas e

Fiscal Administrativo, Chefe da SALC, Almoxarife, Aproveisionador, Conformador de Registros de Gestão e Comandante de Subunidade, e Praças, que exerceram funções de auxiliares em todas as seções mencionadas anteriormente. Esta gama de postos e graduações, com diferentes funções exercidas, garante uma visão global do tema, e favorece a extração de dados confiáveis de militares que participam ativamente da 1ª Fase do Ciclo Logístico, seja no Planejamento ou na Execução.

Observa-se que a esmagadora maioria dos militares que responderam ao questionário já utilizaram o SISCOFIS em alguma função em sua OM, visto que dos 60 militares que responderam ao questionário, apenas 4 nunca trabalharam com o Sistema, ou seja, apenas 6,66 % nunca utilizou o Sistema, enquanto 93,34 % já utilizou. Tal indicador nos aponta como o SISCOFIS está bem inserido na realidade administrativa das OM no geral.

Destes 93,34% que já utilizaram o Sistema, 17,85 % já utilizou o Sistema em duas ou mais funções distintas. Este indicador nos mostra que uma boa parcela dos militares que sabem operar o Sistema o fazem com maior profundidade, na medida em que sabem trabalhar em pelo menos dois perfis diferentes, gerenciando por vezes materiais de classes totalmente diferentes entre si.

A realização de estudos técnicos que subsidiem o quantitativo de materiais a ser adquiridos por uma Unidade é imprescindível para que se atinjam níveis adequados de economicidade e eficiência nas OM.

O correto dimensionamento de materiais de uma OM, através do uso de uma ferramenta de gestão como o SISCOFIS, se torna importante para o gerenciamento de estoque de uma OM, visto que as informações gerenciais que este Sistema pode fornecer ao gestor militar podem auxiliar na determinação correta de capacidade de estocagem, necessidade de distribuição para as diversas dependências da OM, bem como um correto planejamento do levantamento de necessidades. “O gerenciamento de estoques consiste em gerenciar níveis de estoque apropriados para atender a demanda em uma cadeia de suprimentos” (LAY, 2016, p.4). Todas essas funcionalidades que o Sistema proporciona ao ciclo logístico, desde o levantamento de necessidades, corroboram os princípios da Logística na Medida Certa. Pelo questionário ficou evidenciada a percepção dos militares de que o SISCOFIS é uma importante ferramenta de planejamento de aquisições para a Força Terrestre, conforme o gráfico a seguir:

O Sr acredita que o SISCOFIS é uma boa ferramenta para o planejamento de aquisições de materiais para a Força Terrestre?



60 respostas

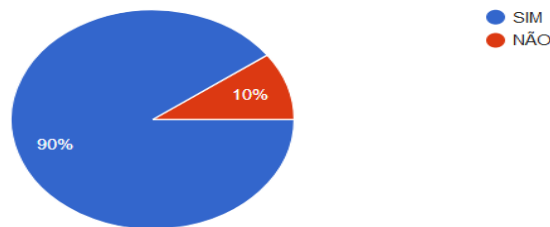


GRÁFICO 1 – O SISCOFIS como uma ferramenta para o planejamento das aquisições do Exército

Fonte: o autor

Tal indicador evidencia a aceitação que o Sistema possui dentre os militares, e a percepção dos mesmos de que o SISCOFIS pode ser uma importante ferramenta gerencial, de apoio no planejamento de aquisições.

As OM do Exército Brasileiro, enquanto estruturas da Administração Pública, devem pautar seus atos de acordo com os princípios fundamentais que regem o este ramo do Direito Público. Estes princípios estão explícitos na Constituição Federal, in verbis:

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:”

Dentre os princípios, o da Eficiência é o que mais pode ser positivamente impactado quando o gestor militar pauta seus atos administrativos precedidos de um amplo planejamento, como por exemplo por meio de um correto dimensionamento de materiais para serem adquiridos. Quando se fala em Eficiência dos atos públicos, significa dizer que o gestor público deve prezar pela gerência da coisa pública com efetividade, economicidade, transparência e moralidade. A economicidade, enquanto princípio advindo da eficiência administrativa, deve ser buscada em todos os atos administrativos, visto que o gestor público é um fiel depositário dos recursos advindos do contribuinte, que, pelo princípio republicano, espera que da Administração Pública sejam emanadas políticas públicas financiadas pelo próprio

contribuinte para seu próprio bem estar, e, num sentido mais amplo, para o bem estar coletivo.

Sendo assim, pelo questionário, verifica-se que grande parcela dos militares consideram o SISCOFIS uma ferramenta capaz de contribuir para a economicidade nas aquisições de materiais para o Exército, conforme demonstrado no gráfico:

O Sr acredita que o SISCOFIS pode contribuir para a economicidade nas aquisições de materiais para o Exército Brasileiro?

60 respostas

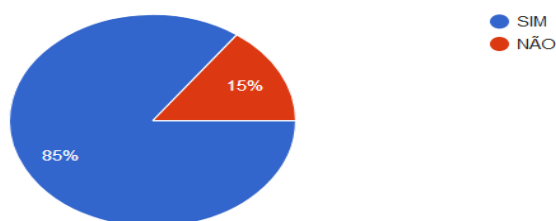


GRÁFICO 2 – Contribuição do SISCOFIS para a economicidade nas aquisições de materiais para o Exército Brasileiro

Fonte: O autor

Tal indicador nos aponta que o uso do Sistema de Controle Físico pode contribuir sobremaneira para que as OM realizem aquisições com maior vantajosidade do ponto de vista econômico, visto que o Sistema pode auxiliar na determinação de necessidades, na correta especificação do material demandado, bem como no atingimento de uma economia de escala.

O conceito de Logística na Medida Certa já é uma realidade no Exército Brasileiro. A Estratégia Nacional de Defesa (END), de 2012, possui com uma de suas Diretrizes, o desenvolvimento da capacidade logística, para fortalecer a mobilidade. O manual EB70-MC-10.238 (Logística Militar Terrestre), afirma que a Logística Militar deve ter uma organização pautada pela flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade.

A adoção, nos tempos atuais, de conceitos empresariais pelos Exércitos de todo o mundo tem sido uma constante. *Accountability, compliance, waste reduction, risk management* são apenas alguns dos conceitos empresariais que vários Exércitos vem adotando no mundo, como forma de gerenciar suas Forças. Dentre esses conceitos empresariais, o de Logística na Medida Certa vem sendo absorvido cada vez mais na estrutura da Força Terrestre brasileira.

Segundo LAY (2016, p. 3), “Logística na Medida Certa é uma abordagem integrada de gerenciamento de solução de problemas que visa melhorar a qualidade e facilitação da pontualidade no fornecimento, produção e distribuição”.

A Estratégia Nacional de Defesa de 2012 exigiu uma mudança da Logística Militar brasileira, o que fez com que o Estado- Maior do Exército (EME) adotasse, dentre seus Objetivos Estratégicos, o Objetivo Estratégico do Exército 08 (OEE 08) – Implantar um Novo e Efetivo Sistema Logístico Militar Terrestre. Dentre as ações estratégicas, verifica-se “a adoção de uma estrutura logística capaz de prestar o apoio logístico na medida certa e no tempo oportuno”.

Pelo questionário, verificamos que a maioria dos militares conhece o conceito de Logística na Medida Certa, em que pese uma minoria de 20% não ter conhecimento deste moderno conceito que pauta nossa Logística atual. Podemos verificar o gráfico a seguir:

O Sr conhece o conceito "Logística na Medida Certa"?

60 respostas

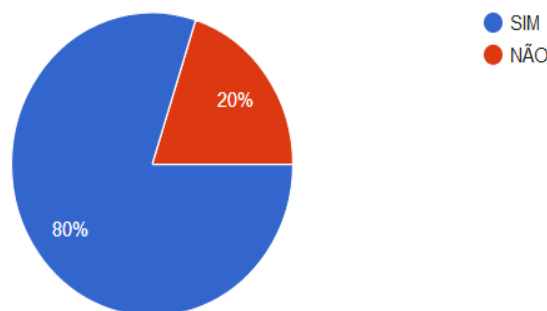


GRÁFICO 3 – Conhecimento dos militares do conceito “Logística na Medida Certa”.

Fonte: O autor

Verificou-se, pela pesquisa, que mais de 60% dos militares consideram o SISCOFIS um bom meio auxiliar para que se atinja a Logística na Medida Certa no Exército Brasileiro, conforme o gráfico abaixo:

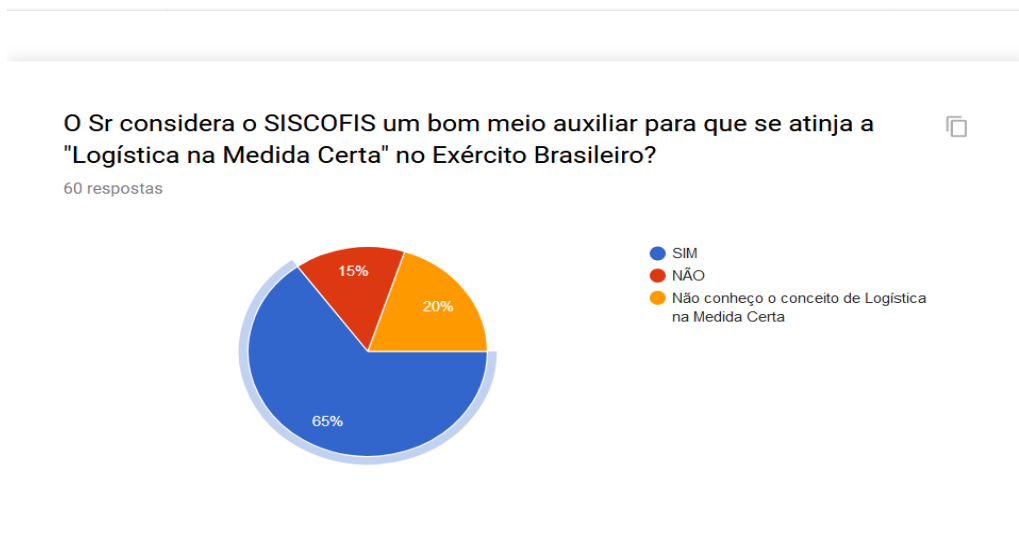


GRÁFICO 4 – O SISCOFIS como meio auxiliar para a Logística na Medida Certa.

Fonte: O autor

Destacam-se ainda algumas considerações que alguns militares fizeram no questionário, a respeito da opinião sobre o SISCOFIS como ferramenta de apoio para a previsão e provisão de materiais para a Força Terrestre. Um militar que já exerceu as funções de Almojarife, Aprovevisionador e Fiscal Administrativo colocou em suas observações que o Sistema possui a capacidade de manter dados de consumo mensal e anual de diversos itens, e que esta capacidade pode embasar a confecção de Termos de Referência de Licitações no que tange aos quantitativos. Outro militar que trabalhou como Aprovevisionador destacou que o Sistema, através do controle de entrada e saída de material ou controle de estoque, pode, através de seus relatórios, auxiliar na verificação da média de consumo de determinado material em uma série histórica, e assim, ajudar no planejamento de novas aquisições pela OM.

Pudemos verificar pela pesquisa, também, as opiniões de alguns militares acerca da necessidade de melhoria em algumas funcionalidades do Sistema, ou do próprio uso do mesmo pelos diversos Agentes da Administração nas OM. Um militar que trabalhou na 4ª Seção e como Almojarife destacou que o Sistema carece de uma interface mais intuitiva, com sistemas de buscas mais fáceis de compreender, e

destacou a falta de interatividade do Sistema com outros Sistemas, como o SIAFI, no que tange ao controle patrimonial e financeiro. Este militar destacou ainda que seria interessante que o Sistema abarcasse um controle de estoque por código de barras nos depósitos, de forma a dar maior credibilidade na informação para o gestor.

Foi realizada também uma entrevista com um Oficial Superior que Chefia a Seção de Auditoria e Fiscalização da 2ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (2ª ICFEx), Unidade Militar encarregada de fornecer orientações às UG Vinculadas, a respeito de boas práticas dos Agentes da Administração na Gestão dos Recursos e Patrimônio das Unidades.

Esta entrevista foi bastante elucidativa, no ponto em que deixa clara a importância do SISCOFIS como ferramenta de auxílio para a boa gestão da OM, visto que, nas próprias palavras do entrevistado, “O SISCOFIS é uma ferramenta fundamental para gestão, pois através dele é possível identificar a quantidade e os tipos de materiais existentes na OM”.

Apesar dos pontos positivos do Sistema na opinião do entrevistado, o SISCOFIS possui problemas de backup, ou seja, há o risco de perda de dados, caso os usuários não façam os backups necessários. Ainda segundo o Oficial, a implementação da Logística na Medida Certa no Exército só terá pleno êxito caso haja uma maior capacitação dos militares nas OM, que poderia ser feito por intermédio das Regiões Militares. O entrevistado frisou ainda que são identificados pela 2ª ICFEx problemas de irregularidades nas OM devido às mesmas não focarem em um correto dimensionamento de quantidades a ser adquiridas, e que o SISCOFIS pode mitigar essas ocorrências, desde que haja uma atuação direta por parte do Fiscal Administrativo.

Desta forma, conclui-se que, do ponto de vista de usuários e de quem é responsável por fiscalizar os atos administrativos da UG, de forma que não ocorram irregularidades e impropriedades, o SISCOFIS pode ser considerado como uma boa ferramenta de gestão para planejamento de aquisições, ainda que existam alguns aspectos a ser melhorados, tais como backup do sistema, bem como capacitação de militares.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos objetivos propostos no início deste trabalho, pode-se concluir que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando os conhecimentos acerca das capacidades do SISCOFIS de auxiliar como uma excelente ferramenta de apoio para a previsão e provisão de materiais para a Força Terrestre, e, dentro da nova concepção da Logística Militar Brasileira, atendendo aos princípios da Logística na Medida Certa. Numa concepção mais governamental, o Sistema é capaz também de dar bons retornos para a sociedade, visto que garante uma maior economicidade nas aquisições do Exército, justamente por corretamente dimensionar as demandas das OM.

A revisão da literatura possibilitou concluir que as capacidades que o SISCOFIS fornece para as OM, em termos gerenciais, são alinhadas ao que determina a nova doutrina de Logística do Exército Brasileira, que necessita de características tais como a flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade. Além disso, pôde-se concluir que o Estado Brasileiro vem, desde a Reforma Administrativa, buscando alcançar maiores níveis de eficiência administrativa, pelo correto uso da verba pública, sem desperdícios, e buscando sempre a economia de escala em suas aquisições. Nesta esteira, o SISCOFIS se apresenta como uma importante ferramenta para o gestor militar, pois ele possibilita que o administrador implemente um bom ciclo logístico em sua OM, pela correta determinação das necessidades, através da pesquisa histórica em seus relatórios gerenciais, do quantitativo de materiais a serem adquiridos, pela prontidão na obtenção de materiais, visto que o SISCOFIS possibilita um controle de estoque fidedigno, e pela eficiente distribuição, já que o Sistema fornece em tempo real o Inventário da OM, evitando assim a distribuição de itens de suprimento para quem não os necessita no momento. Ou seja, o SISCOFIS integra todas as fases do ciclo logístico, e caracteriza-se por ser uma importante fonte de dados tanto para o executor, quanto para o decisor, por ter esta virtude de ser um sistema de cunho tanto operacional gerencial.

Apesar da importância do assunto, a pesquisa atestou que as OM carecem de militares capacitados a operar o Sistema, visto a quantidade não desprezível de militares que afirmaram no questionário que nem sequer conheciam o Sistema. Além disso, foi demonstrado que o Sistema necessita, por vezes, estar mais integrado nas diversas dependências de uma OM, e que esta falta de integração ocasiona a implementação, pelo Fiscal Administrativo, de outras ferramentas para controlar os materiais, o que acarreta em falta de centralização de dados, e um

maior risco na perda de informações. Verificou-se também que seria interessante se o Sistema fosse integrado ao SIAFI, com o fim de se dar maior fidedignidade nas informações patrimoniais, e, por conseguinte, de quantitativos de materiais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Brasília, DF.

BRASIL. Lei 10.520, de 17 de julho de 2002. Brasília, DF.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Defesa**. 2012

BRASIL, Exército. **EB70-MC-10.238: Logística Militar Terrestre.**, Brasília, DF, ed. 1.

BRASIL, Exército. **EB20-MC-10.204: Logística.**, Brasília,DF, ed. 3. 2014.

BRASIL, Exército. **Normas Administrativas Relativas ao Suprimento (NARSUP).**, Brasília-DF, ed.1. 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional**. Ed. 3. 2013. Ed. CENGAGE Learning. 528 páginas.

BRASIL. **Acórdão TC nº 001.902/2019-9 do Tribunal de Contas da União**. 2019

CARDOSO, Rodolfo; PAGLIUSO, Antonio; SPIEGEL, Thaís. **Gestão Organizacional. O Desafio da Construção do Modelo do Gestão**. Ed. 1. 2010. Ed. Saraiva.

LAY,Kee-hung; CHENG, T.C.E. **Just-in-time Logistics**. Ed. 2. 2016. Routledge.

ANEXO I

ENTREVISTA

Entrevista com o Major de Intendência Gabriel Henrique Silva **Rampini**, Chefe da Seção de Auditoria e Fiscalização da 2ª ICFEx, em São Paulo-SP

- 1) Qual a função que o Senhor desempenha atualmente?
- 2) O Senhor já operou, e/ou conhece o SISCOFIS? Qual a opinião do Senhor a respeito do Sistema?
- 3) Quais são as atuais orientações do Centro de Controle Interno do Exército, e do Tribunal de Contas da União a respeito do correto dimensionamento do quantitativo de materiais para planejamento de aquisições pelas diversas Unidades Gestoras da Força Terrestre?
- 4) Na visão do Senhor, qual a importância do SISCOFIS como ferramenta de gestão para as UG?
- 5) O Senhor acredita que a implementação da Logística na Medida Certa no Exército Brasileiro contribui para que se mitiguem problemas relacionados com a falta de planejamento no tocante aos quantitativos de materiais adquiridos pelas Unidades Gestoras?

- 6) Em que medida as Unidades Gestoras tem cometido irregularidades e impropriedades devido à falta de planejamento das aquisições, no sentido de um correto dimensionamento de quantidades?
- 7) O Senhor acredita que o SISCOFIS pode mitigar a ocorrência de impropriedades e irregularidades no âmbito das diversas Unidades Gestoras?

ANEXO II

Questionário

- 1) O senhor já trabalhou com o SISCOFIS? Caso positivo, em qual função específica?
- 2) O Sr acredita que o SISCOFIS é uma boa ferramenta para o planejamento de aquisições de materiais para a Força Terrestre?
- 3) O Sr acredita que o SISCOFIS pode contribuir para a economicidade nas aquisições de materiais para o Exército Brasileiro?
- 4) O Sr conhece o conceito "Logística na Medida Certa"?
- 5) O Sr considera o SISCOFIS um bom meio auxiliar para que se atinja a "Logística na Medida Certa" no Exército Brasileiro?
- 6) O Sr gostaria de descrever sua opinião relativa ao SISCOFIS no que tange ao sistema como uma ferramenta de apoio para a previsão e provisão de materiais para a Força Terrestre?