



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

THAMIRES MEDEIROS DA SILVA, Cap Int

A privatização da operação de varejo do SIFARE

Rio de Janeiro
2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1º/2024

THAMIRES MEDEIROS DA SILVA, Cap Int

A privatização da operação de varejo do SIFARE

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão Institucional

Orientador: Bruno Bitencourt Carvalho de Oliveira, Maj Int

Rio de Janeiro

2024

THAMIRES MEDEIROS DA SILVA, Cap Int

A privatização da operação de varejo do SIFARE

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Bruno **Bitencourt** Carvalho de Oliveira, Maj Int
EAOAR

Isabel Corrêa da **Costa** Mileski, Maj Dent
EAOAR

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

A desvinculação entre receita e orçamento, a obsolescência de equipamentos e sistemas informatizados, as particularidades dos processos de aquisição do Poder Público e a criação de um ainda incipiente mercado privado de venda de fardamento desenharam um cenário em que a manutenção das operações de varejo do SIFARE torna-se onerosa, de difícil sustentação e desalinhada da atividade-fim da Força Aérea. Nesse cenário, este ensaio defende que a privatização das operações de varejo do SIFARE otimizará a alocação de recursos e gerará ganhos de eficiência, sem prejuízo das premissas de qualidade, segurança, padronização e atendimento às especificações técnicas. Essa proposição se sustenta na economia de recursos orçamentários, uma vez que o cenário demanda investimentos massivos em equipamentos, sistemas e estoques. Além disso, a privatização reduzirá o efetivo alocado na operação, permitindo sua realocação em outras atividades mais alinhadas à missão da Força Aérea Brasileira. Ao adotar a medida proposta, a FAB estará com seus recursos mais focados em suas atividades finalísticas e desempenhará um papel importante no desenvolvimento de um mercado têxtil de fardamento sustentável e responsável.

Palavras-chave: Privatização. Fardamento. Gestão de Custos. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Fardamento Reembolsável da Aeronáutica (SIFARE) foi instituído com a finalidade de prover fardamento para os militares com graduação igual ou superior a 3º Sargento no âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB). Para atingir esse objetivo estruturou-se as atividades de desenvolvimento de especificações técnicas e controle de qualidade, aquisição, armazenagem, distribuição e venda de fardamento.

Hoje, o sistema é composto por 27 lojas físicas, 1 loja móvel, 1 e-commerce, 1 estoque central, 1 laboratório e 1 sede administrativa. No ano de 2022, em pesquisa de opinião realizada junto aos usuários do SIFARE, na qual foram avaliados a disponibilidade de fardamento, a qualidade, o atendimento e as condições das instalações. Todos os aspectos obtiveram notas deficientes, com destaque negativo para a disponibilidade e a qualidade. O resultado evidenciou uma precarização do sistema resultante de fatores econômicos, operacionais, legais e de recursos humanos.

No aspecto econômico, o SIFARE há anos sofre com a crescente divergência entre a receita e os recursos orçamentários. Nos últimos três anos, o sistema arrecadou R\$ 21.263.511,47 (Brasil, 2024a), e o orçamento acumulado foi de R\$ 15.334.383,00 (Brasil, 2024b), o que representou um déficit de R\$ 5.929.128,47. Esse déficit reduz a capacidade de investimentos e de reposição de estoques, impactando expressivamente a disponibilidade de itens e a operacionalidade.

Já em termos legais, destaca-se o processo de aquisições que é longo e leva a problemas negociais que dificilmente são contornados devido às particularidades licitatórias. Essas dificuldades fazem com que o tempo médio entre a formalização da demanda e a chegada do material seja de dezoito meses e força a manutenção de estoques em níveis altos, que oneram ainda mais a operação. Além disso, o processo licitatório não permite a aquisição com fornecedores com desempenho histórico superior, tanto em qualidade quanto em cumprimento de cronogramas contratuais.

Os recursos humanos, por sua vez, possuem baixa qualificação e são insuficientes para a manutenção das operações atuais. Na área de controle de qualidade, por exemplo, há análises que levariam uma semana a serem realizadas, mas que são concluídas em sessenta dias. A rotatividade dos responsáveis pelas lojas

físicas é alta, sendo substituídos, em média, a cada doze meses e por militares recém-formados e sem qualquer contato anterior com a atividade de varejo.

Já as dificuldades operacionais resultam da ausência de recursos humanos e da atividade de armazenagem e movimentação de estoque do SIFARE. Esses processos são totalmente automatizados e gerenciados por tecnologia RFID (Identificação por Radio Frequência) e tiveram sua capacidade operacional reduzida em virtude da obsolescência dos componentes eletrônicos. No ano de 2023, este sistema operou apenas 53,68% da sua capacidade. Para restabelecê-la, é necessário o investimento estimado em aproximadamente 2 milhões (Cassioli, 2024), o equivalente a 41% de todo o orçamento anual (Brasil, 2024a).

Considerando o contexto apresentado, esse trabalho defende a privatização das operações de varejo do SIFARE, o que otimizará a alocação de recursos e gerará ganhos de eficiência, sem prejuízo das premissas de qualidade, segurança, padronização e atendimento às especificações técnicas.

A tese proposta sustenta-se na redução da alocação dos recursos orçamentários, que hoje são majoritariamente consumidos na operação de varejo, uma vez que reduzirá a necessidade de aquisição de estoques e investimentos em equipamentos de movimentação e transporte de fardamentos e de sistemas de gerenciamento.

Adicionalmente, argumenta-se que a privatização do SIFARE reduzirá a necessidade dos recursos humanos hoje utilizados pelo sistema em todo o Brasil, permitindo sua realocação em outras atividades de interesse da Força Aérea.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O descompasso entre receita, orçamento e custos

A privatização é um conceito econômico moderno que identifica a transferência de titularidade de empresas ou de direitos de prestação de serviços do setor público ao setor privado. Essa transferência visa o desenvolvimento do país com base na livre competição e a reforma do aparelho estatal pela simplificação dos procedimentos estatais (Khazaal; Taher; Ismael, 2022).

Dentre os fatores determinantes da privatização, um dos mais evidentes é a incapacidade do Estado em alocar os recursos necessários em várias atividades no

ritmo e intensidade necessários para um desenvolvimento em plena capacidade (Khazaal; Taher; Ismael, 2022). Dessa forma, a estrutura de serviços estatais oferecidos precisa ser constantemente reavaliada para que os recursos sejam destinados às atividades finalísticas e que representam o papel do Estado em cada sociedade. Sobre esse tema, o posicionamento do Brasil fica claro no artigo 173 da Constituição Federal:

“[...] a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.” (Brasil, 1988, tít. VII, cap. I, art. 173, *caput*)

Trazendo esses conceitos para o SIFARE, podemos identificar a clara dificuldade de alocação de recursos, evidenciada no déficit acumulado dos últimos três anos de R\$ 5.929.128,47. Aqui reside um problema de incentivos, uma vez que, não importa qual a receita obtida, o montante destinado ao SIFARE é constante. É desconsiderando, inclusive, o efeito inflação na reposição de materiais e na manutenção das operações. Como resultado desse cenário, o nível de estoque tende a zero a médio prazo e, para garantir a sobrevivência do sistema, é importante reduzir o nível de vendas. Esse contrassenso coloca em evidência a insustentabilidade do modelo de negócio atual e pode gerar prejuízos à credibilidade da Instituição quanto a sua capacidade de entregar os serviços sob sua gestão.

A continuação das operações de varejo exige investimentos massivos incompatíveis com os recursos atuais que são insuficientes para a simples reposição dos níveis de estoque de fardamento. Nesse sentido, Ferreira (2000) diz que a privatização é consistente com a necessidade de aumento de produtividade e de redução de custos por meio do aumento da eficiência, contribuindo com a redução da dívida pública e com o ajuste fiscal para o crescimento do Brasil no longo prazo.

No caso da exploração da venda de fardamento aos militares da Força Aérea, já há um mercado privado que abastece as demandas não atendidas pelo SIFARE, que se desenvolveu devido à alta capilaridade das instalações militares em território nacional, muitas não dispondendo de lojas de venda, e também devido à incapacidade de ressurgimento eficiente do estoque pela ausência de recursos orçamentários e deterioração da capacidade operacional. Porém, esse mercado privado não está submetido a qualquer controle regulatório que o faça atender aos primordiais requisitos de padronização, atendimento a especificações técnicas e segurança

inerentes a produção e comercialização de fardamento de uma Força Armada. Apesar da clara previsão legal para a regulação¹, todos os recursos humanos e materiais do SIFARE estão voltados à atividade de varejo.

Nesse cenário de informalidade, cabe ao Poder Público somente a regulação do serviço para o atendimento de suas premissas básicas de padronização, qualidade e segurança. Nesse mercado já sedimentado e de livre concorrência, sem barreiras de entrada legais ou que exijam grande investimento, está criado um ambiente ideal para uma privatização bem desenhada e com melhores resultados no longo prazo (Bang, 2006).

Dessa forma, em caso de privatização do SIFARE, fica clara a redução da alocação de recursos orçamentários, uma vez que, à medida que mercado for regulado, reduzirá a necessidade de aquisição de estoques e de investimento em ativos imobilizados e de sistemas de informação voltados ao varejo. Restará, então, somente a estrutura para a realização de credenciamento, controle das empresas e de qualidade dos fardamentos disponíveis no mercado.

2.2 A otimização da alocação dos recursos humanos

Em levantamento realizado em 2023, o SIFARE tinha 137 militares empregados em toda a operação de varejo. Em algumas lojas de localidades menores, a exemplo de Fortaleza, Florianópolis e Salvador, os custos de pessoal ultrapassam toda a receita obtida com a venda de fardamento. Para Messias (2018), nesse ponto reside um dos grandes pontos de ineficiência dos serviços prestados pelo Estado: a dificuldade de controle e gestão de custos.

Segundo Oliva (2002), as privatizações permitem a redução de pessoas utilizadas na operação, com a dispensa dos funcionários com desempenho inferior, o aumento dos incentivos financeiros e de capacitação, além de uma gestão participativa, ressaltando o contraste com as políticas de pessoal burocráticas e paternalistas do Poder Público. Essa política veio acompanhada de vertiginoso

¹ “Art. 1º A comercialização de uniformes, distintivos e insígnias utilizados pelas Forças Armadas, pelos órgãos de segurança pública federais e estaduais, inclusive corporações de bombeiros militares, e pelas guardas municipais far-se-á exclusivamente em postos e estabelecimentos credenciados pelo respectivo órgão.” (Brasil, 2012, art. 1º, *caput*)

crescimento das empresas privatizadas e da transformação de prejuízos recorrentes em lucros.

Para Martin (1999), acompanhada da redução da alocação de recursos humanos, há um custo adicionado que deve ser considerado na análise de viabilidade econômica da privatização: a de indenizações resultantes da quebra de contrato com os funcionários públicos, ressaltando que, necessariamente, a eliminação da estrutura de serviços do setor público implica em redução da mão-de-obra.

Ao final do processo de privatização, existe a oportunidade de liberação de 60% dos recursos humanos utilizados para o SIFARE. Os demais ficariam responsáveis pela regulação, supervisão da atividade do setor privado e controle de qualidade dos itens de fardamento. Essa medida encontra, ainda, amparo na DCA 11-45, Concepção Estratégica da “Força Aérea 100” (2018), que determina a adoção de medidas para redução da quantidade de pessoal na área de apoio e reforço àqueles recursos voltados para a atividade-fim.

Nesse sentido, mostra-se que a privatização não só aparece como solução possível para redução de custos operacionais como também permitirá a redução de mão-de-obra alocada na atividade, permitindo seu posterior emprego em outra atividade mais voltada aos objetivos estratégicos da Força Aérea.

3 CONCLUSÃO

A privatização das empresas e dos serviços não essenciais do Poder Público é reconhecida como uma maneira de aumentar a eficiência alocativa e reduzir custos, permitindo ao Estado voltar-se à consecução de objetivos mais estratégicos e alinhados à expectativa da Nação. Para tanto, existe a necessidade de analisar, caso a caso, se as particularidades da Administração Pública representam de fato um empecilho à continuidade do negócio e a entrega efetiva do serviço ao público-alvo.

No âmbito do SIFARE, discutiu-se as dificuldades impostas pelas restrições orçamentárias uma vez que não há uma relação direta entre a receita gerada e o orçamento, fazendo com que o sistema gere um déficit acumulado crescente. Soma-se a isso ainda a necessidade de investimentos massivos em ativos que permitam a elevação da capacidade operacional e o alcance a localidades inóspitas, melhorando o nível de serviço prestado.

Discutiu-se ainda a baixa qualificação e alta rotatividade do pessoal alocado na atividade de varejo do SIFARE, uma ineficiência gerada pelo descolamento dessa atividade com a função de uma Força Armada. Nesse cenário, a privatização permitiria a realocação desse efetivo de tarefas de apoio para outras mais voltadas à atividade-fim.

Sendo assim, este trabalho apresentou fundamentos para afirmar que a privatização das atividades de aquisição, recebimento, estocagem, distribuição e venda de fardamentos, assim entendidas como varejo, é uma solução adequada para a elevação do nível de serviço prestado pelo SIFARE, provendo economia de recursos financeiros e humanos, elevação da qualidade do fardamento e alcance de localidades inóspitas sem prejuízo às premissas de qualidade, atendimento das especificações técnicas, padronização e segurança.

A privatização do SIFARE abrirá caminhos para a análise de viabilidade econômica de outras atividades igualmente problemáticas e distantes da missão da Força Aérea, mas que foram estruturadas em um cenário anterior de ausência de empresas privadas que fossem capazes de realizá-la.

Adicionalmente, o incentivo e fortalecimento de um cenário para empresas fabricarem e fornecerem fardamento aos militares tem potencial para impulsionar o mercado têxtil, criar uma rede logística conectada a todas as Organizações Militares, gerar informações a partir de feedbacks e sugestões e contribuir com a geração de emprego e renda para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 5 mar. 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, nº 180, de 15 de outubro de 2018, p. 11.416. Brasília, DF: Ministério da Defesa, Comando da Aeronáutica, 2018, p. 11.416. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/FA100.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.664, de 5 de junho de 2012**. Dispõe sobre a venda de uniformes das Forças Armadas, dos órgãos de segurança pública, das guardas municipais e das empresas de segurança privada. Brasília, DF: Presidência da República.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12664.htm. Acesso em: 5 mar. 2024.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **SIA-SIFARE**. Sistema Integrado de Administração. Disponível em: <https://www.dirad.intraer/sia/sifare.html>. Acesso em: 28 fev. 2024.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. **Tesouro Gerencial**. Disponível em: <https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/tg/servlet/mstrWeb>. Acesso em: 28 fev. 2024.

CASSIOLI BRASIL LTDA. **Proposta de retrofit para o sistema automatizado de armazenagem e separação de pedidos (picking)**. São Paulo, 2024. 9 p.

FERREIRA, Carlos K. L. **Privatização do setor elétrico no Brasil**. 2000. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14479/1/Cap%206%20-%20Privatiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Setor%20El%C3%A9trico%20no%20Brasil_P_BD.pdf. Acesso em: 7 mar. 2024.

KHAZAAL, Hassan J.; TAHER, Saad A.; ISMAEL, Hayfaa K. **The role of privatization in financing the state budget: (An analytical study)**. 2022. Disponível em: <https://resmilitaris.net/index.php/resmilitaris/article/view/730>. Acesso em: 01 mar. 2024.

MARTIN, Lawrence L. **Determining a Level Playing Field for Public-Private Competition**. 1999. Disponível em: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Martin.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MESSIAS, Diego; FERREIRA, Júlio C.; SOUTES OLESCZUK, Dione. **Gestão de custos no setor público: um panorama de experiências internacionais**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4752>. Acesso em: 11 mar. 2024.

OLIVA, Eduardo C. A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras: reflexos na gestão de recursos humanos. **Journal of Contemporary Administration**, v. 6, p. 141-161, 11. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MQWLHyqKvzrL6zNLDz54Nbs/>. Acesso em: 11 mar. 2024.