



# Logística integrada e estratégia<sup>1</sup>

Carlos Alberto Vicente da Silva\*

## RESUMO

Matéria extraída de trabalho apresentado, pelo autor, como atividade final de disciplina do programa de pós-graduação da Escola de Engenharia de São Carlos, EESC/USP, trata da atividade logística nos meios acadêmico, empresarial e militar. Apresenta um resumo do assunto Logística Integrada e Estratégia e uma revisão bibliográfica sumária do tema Logística Militar Brasileira, em forma de sinopse. Os vínculos identificados entre as duas abordagens são destacados no desenvolvimento do artigo e um posicionamento conclusivo é realizado ao seu final. A logística é destacada como atividade operacional e estratégica, sempre atenta para integrar conceitos e procedimentos visando à busca da vantagem competitiva no mercado ou vantagem operacional nas ações militares.

## PALAVRAS-CHAVE

logística, integração logística, logística estratégica.

A origem da logística confunde-se com a do homem e sua luta pela sobrevivência ao procurar alimento e abrigo. Essas necessidades aumentaram com o advento das organizações primitivas da sociedade - a família, as tribos, os clãs etc. - e sua aglutinação ao redor dos líderes, em exércitos organizados para sua defesa. As necessidades de vestuá-

rio, armamento e equipamento para o esforço bélico levaram às primeiras formas de logística, praticadas pelos vencedores na forma de saque. No ano de 362 a.C., Epaminondas (estadista e general grego) utilizou pela primeira vez o sistema de *requisições* em país inimigo, como alternativa ao saque. Durante a segunda guerra mundial (1939-1945), a logística foi utilizada como atividade de apoio às operações militares. Na invasão da Normandia, após 28 dias do assalto anfíbio, haviam sido desembarcadas 1.000.000 de toneladas de suprimentos e

\* Coronel de Artilharia.

<sup>1</sup> Selecionado pelo PADECEME.

300.000 toneladas de viaturas. Pela dimensão dos números, pode-se avaliar a amplitude dos problemas e as dificuldades enfrentadas pelos logísticos das Forças Aliadas. Essa guerra exigiu dos Estados Unidos da América a capacidade logística de movimentar e manter grande quantidade de homens e suprimentos para as frentes de batalha da Europa e da Ásia.

Após a Segunda Guerra Mundial, a condução dos conflitos tem destacado a atividade logística, não só como apoio às forças militares em operações de combate, mas, também, nas atividades de mobilização que envolvem as áreas governamentais e da iniciativa privada que darão suporte a essa logística militar. As Forças Armadas brasileiras assimilaram essa experiência e passaram a desenvolver doutrina militar própria, experimentada em exercícios e manobras militares em território nacional e em missões de forças de paz a serviço de Organizações Internacionais.

A Política de Defesa Nacional estabelece diretrizes para o planejamento estratégico militar de defesa e dá destaque às políticas de logística e de mobilização. Constitui importante instrumento institucional, a ser conhecido e debatido por representantes das vertentes política, econômica, militar e da área de ciência e tecnologia, no sentido da formulação e da execução de uma Estratégia Nacional de Defesa.

Dessa forma, a origem da logística se confunde com a da existência do homem e sua necessidade de sobrevivência. A evolução da arte da guerra contribuiu para aprimorar a atividade logística, que atingiu níveis elevados na estratégia militar e na integração com a produção e circulação de bens voltados para o esforço de guerra,

em especial durante o conflito mundial de 1939-1945. A participação brasileira nesse último conflito e a absorção da experiência adquirida, adaptada às peculiaridades do País permitiram que as Forças Armadas brasileiras aprimorassem doutrina própria nesse setor.

## LOGÍSTICA INTEGRADA E ESTRATÉGIA

### Formação do conceito de Logística

A formação do conceito de logística apresenta fases distintas influenciadas pelos movimentos inspiradores do pensamento administrativo, nos últimos cem anos.

- Fase I - período anterior a 1900

A principal contribuição desse período foi o aparecimento do termo logística (*logistics*). A sua origem tem possíveis versões históricas e etimológicas. Como destaque é apresentado o significado segundo Houaiss (2001): *s.f. 1 MIL organização teórica da disposição, do transporte, do abastecimento de tropas em operação militar 2 p. ext. administração e organização dos pormenores de qualquer operação. ETIM fr. logistique (1840) nome dado à parte especulativa da ciência das armas, este emprt. ao gr. Logistikós, é, ôn relativo ao cálculo; que diz respeito ao raciocínio.*

- Fase II - Do início do século XX até a década de 50

Essa fase foi influenciada pelo movimento da racionalização do trabalho ou movimento clássico da administração, uma vez que o sistema de produção em massa necessitava de grandes quantidades de matérias-primas, para atender à expansão dos mercados.

A Segunda Guerra Mundial (1939-1945), proporcionou avanços significativos na área dos transportes e da logística, impulsionados pelas necessidades de movimentação de pessoas e suprimentos de guerra, por dois grandes cenários distintos (Pacífico e Europa).

• Fase III - década de 50 até o início dos anos 60

Os destaques nessa fase ocorreram no campo do desenvolvimento tecnológico (surgimento do computador e progresso dos meios de comunicação) e na área do pensamento organizacional, sob a égide do movimento sistêmico ou estruturalista da administração. O conceito de sistema gerou uma estrutura para o entendimento dos complexos relacionamentos internos à organização, englobando as atividades logísticas.

A evolução da visão sistêmica identifica a necessidade de integração da logística durante o estabelecimento do plano estratégico da empresa. A concepção de agregação de valor ao produto através da prestação de serviços ao cliente é valorizada e as empresas passam a incluir conceitos de desempenho ligados à prestação de serviços, valorizando assim o serviço logístico e integrando-o às atividades de manufatura e de marketing. (Bowersox et al., 1986)

• Fase IV - anos 60 até o final da década de 70

Durante os anos 60, o ambiente produtivo, é influenciado por uma nova realidade: o setor de marketing consolida-se e passa a exercer forte pressão sobre a produção; a manufatura ganha uma importância estratégica; a forte concorrência externa vem despertar as empresas para um novo conjunto de transformações mundi-

ais emergentes, como a integração agregando vantagens competitivas; e as preocupações voltam-se para os materiais, estoques e compras, que são incorporadas às atividades de transportes e distribuição física.

• Fase V - década de 80 até o início dos anos 90

Os novos processos de administração aplicados neste período (customização, inovação, qualidade, just in time, gestão estratégica etc.) deram destaque à logística dentro do planejamento estratégico das empresas, que ganha reconhecimento na prática da gerência empresarial, assumindo uma função de integração e coordenação de atividades de diferentes áreas. O interesse acadêmico aumenta e associações de profissionais de logística, como o *Council of Logistics Management - CLM* -, congregam discussões e contribuições vindas da prática no mercado de trabalho. Da mesma forma, os cursos, programas e artigos acadêmicos/científicos produzidos refletem a importância da logística no meio empresarial como fonte de vantagem competitiva.

### **A Consolidação da Atividade e do conceito de Logística**

A evolução da atividade logística ao longo do século XX para um sistema eficiente e eficaz ocorre com a busca da melhora na prestação de serviços, de modo a proporcionar uma percepção de ganho de valor pelo cliente, ao menor custo possível. Assim, uma proposta do conceito de atividade logística tem hoje a seguinte forma: *Logística - É o processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e o estoque de bens e serviços e as informações relativas, do ponto*

de origem ao ponto de consumo, de maneira eficiente e eficaz, buscando a satisfação das necessidades do cliente (Council of Logistics Management, 2002).

Os professores Bowersox e Closs (2001) apresentam a logística inserida numa *visão de integração de processos*, através dos quais a logística desenvolve competência e valor na ligação da empresa com seus fornecedores e clientes. O processo logístico agrega valor no fluxo de materiais, a partir da compra de matérias-primas, seu processamento e entrega de produtos acabados ao cliente. O fluxo de informações identifica locais específicos dentro do sistema logístico em que é preciso atender a algum tipo de necessidade.

do profissional de logística como fornecedor de mercadorias e serviços a clientes de acordo com suas necessidades e exigências da maneira mais eficiente possível. Apresenta como proposta de conceito: *A missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.*

### A Logística e a vantagem competitiva

A logística e a estratégia sempre foram atividades valorizadas no meio militar, uma vez que o uso adequado de ambas é fator decisivo para a obtenção de um vantajoso

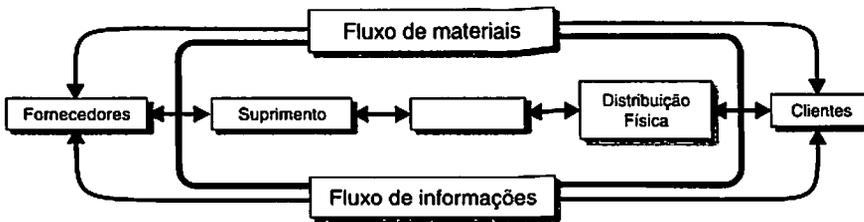


Figura 1: Integração logística (adaptado de Bowersox & Closs, 2001, p. 44, 99).

As contribuições de Lambert e Stock (1992) tratam como foco principal a gerência da logística integrada e destacam o fundamental comprometimento entre essa gerência e as políticas de marketing. O efetivo resultado (satisfação e sucesso dos clientes) somente é alcançado se a empresa executar o planejamento e a gestão adequada ao nível de serviço estabelecido para seus clientes, fundindo as propostas das atividades de marketing e das operações logísticas.

Uma visão mais operacional é detalhada por Ballou (2001) ao destacar a missão

poder de combate. Mais recentemente as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que o gerenciamento logístico e estratégico pode ter na obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Christopher (1992), as organizações que serão líderes de mercado no futuro serão aquelas que procurarão e atingirão os picos gêmeos da excelência: conseguirão tanto a liderança de custos como a liderança de serviços.

Uma das mais importantes tendências comerciais do século XX foi a emergên-

cia da logística como conceito integrador que abrange toda a cadeia de suprimentos, desde a matéria-prima até o ponto de consumo, ou seja, alcançar o objetivo da vantagem competitiva através da redução de custos e da melhoria dos serviços.

### Logística e Estratégia

A exemplo do conceito de logística, o pensamento estratégico evoluiu muito nas últimas duas décadas. As concepções originais do planejamento estratégico foram desenvolvidas para auxiliar na análise de problemas enfrentados pela direção geral de grandes empresas, como a definição de em quais mercados a corporação deveria com-

Dois abordagens se destacam juntamente com os modelos de excelência logística, para reproduzir esse envolvimento estratégico. Mesmo tratando-se de propostas distintas, elas podem ser complementares como contribuição para a formulação e gestão estratégicas.

• *Estratégia em função do ambiente externo (estrutura da indústria)*

Esta abordagem está consolidada na obra de Michael Porter (apud Mussetti, 2000), iniciada nos anos 80. Como marco inicial de sua obra, Porter, através do modelo das cinco forças competitivas, procura explicar o sucesso das empresas em função da atratividade da indústria a que pertence e em função do posicionamento relativo da

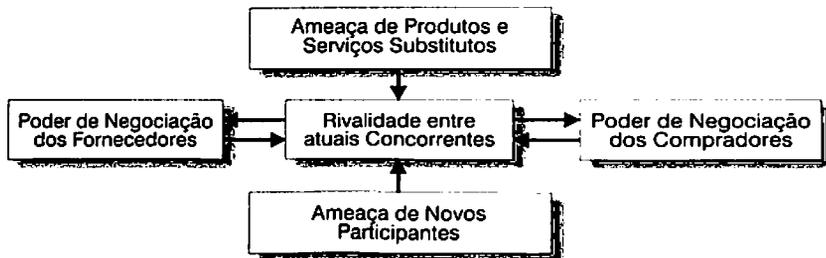


Figura 2: Modelo das cinco forças competitivas

petir e como alocar recursos entre diferentes possibilidades de negócios. (Weiss, 1996).

Ségundo Schermerhorn (1999), o propósito do planejamento estratégico é ajudar as organizações a conseguirem vantagens competitivas. Estratégia é um plano de ação completo que dá o rumo crítico e orienta a alocação de recursos para alcançar objetivos organizacionais de longo prazo e, ainda, qualquer estratégia define o rumo que a organização pretende tomar num âmbito competitivo.

empresa dentro dessa indústria, caracterizado pela vantagem competitiva alcançada pela empresa em relação às demais.

Porter apresenta como proposta principal a definição da estratégia de uma empresa a partir da análise do ambiente externo, no qual ela está inserida, privilegiando a visão externa como direcionadora da competitividade. A estratégia competitiva é vista como a construção de defesas contra o conjunto das forças competitivas, como um modo de influenciar o equilíbrio das forças

externas em favor da empresa, ou como uma resposta, antes dos concorrentes, às mudanças nos fatores básicos destas forças.

• *Estratégia em função dos recursos da empresa*

São inúmeras as contribuições para a formação da abordagem dos recursos da empresa, nos últimos quinze anos. É uma abordagem integradora que envolve a proposta evolucionária da empresa e a proposta das competências essenciais.

A teoria evolucionária é baseada em analogias com os conceitos biológicos de inovação (variação, mutação), hereditariedade e seleção (empresa como uma entidade de conhecimento-comportamento). Essa proposta procura ver os fenômenos sociais e econômicos em termos de processos de mudança. Para isso, as empresas se envolvem com seus ambientes e geram o fator motivador para a melhoria contínua de seus processos e rotinas organizacionais, adaptando-se novamente às necessidades detectadas do ambiente e inovando a tecnologia e os aspectos gerenciais das operações (seleção).

A teoria das competências essenciais propõe que a alta gerência deve concentrar grande parte de seus esforços na distinção dessas competências, baseado em três critérios: o valor percebido pelo cliente; a diferenciação entre concorrentes, gerando um diferencial (produto ou serviço de domínio exclusivo ou de difícil reprodução); e capacidade de expansão (novos mercados, produtos ou serviços).

Neste contexto, a logística pode ser reconhecida como um recurso estratégico em situações onde sua exploração encontra os critérios qualificadores como capacidade distinta: ser valioso, escasso e difícil de imitar.

## Modelos de Estruturação Estratégica Logística

Os modelos de estruturas visam oferecer condições competitivas diferenciadas, através do envolvimento estratégico dos processos logísticos e da indicação dos principais requisitos gerenciais, técnicos e de infra-estrutura.

• *Modelo proposto por Fawcett e Clinton (1996)*

Este modelo foi desenvolvido a partir dos resultados de uma pesquisa feita com um grupo de empresas consideradas de alto desempenho. Fawcett e Clinton (1996) propõem um modelo de excelência logística composto por áreas básicas para a implementação de uma estratégia competitiva logística.

O modelo propõe como áreas básicas: *orientação estratégica* de compartilhar planejamentos e missões, interna e externamente; *processos de mudanças* voltados para uma postura proativa, orientada para o cliente; *mecanismos de integração e gestão de alianças* voltadas para atividades que adicionam valor; *medidas de desempenho* e *sistemas de informação* como áreas suporte das anteriores; e *desempenho logístico* como o resultado dos esforços realizados por todas as áreas que integram a estrutura.

A comparação entre as empresas líderes e as normais sugerem que o desenvolvimento logístico é influenciado pelos seguintes fatores: o envolvimento estratégico da logística; o nível pelo qual o cliente torna-se o foco da estratégia logística; a agressividade das mudanças de processo, ou seja, a renovação contínua torna-se padrão; a utilização de metas operacionais consistentes e outros mecanismos de integração; a habili-

dade em estabelecer alianças na cadeia de suprimentos baseadas na confiança; o desenvolvimento da capacidade de medição do desempenho; e o compromisso da construção de uma competência em informações.

• *Modelo proposto por Bowersox e Closs (2001)*

Essa estrutura realça o que as melhores empresas estão focando na exploração da competência logística como um processo estratégico essencial. A figura 3, destaca seis iniciativas gerenciais que norteiam a propos-

organizados em quatro níveis, que devem ser integralmente coordenados e integrados para a obtenção de um desempenho de classe mundial (Laughlin & Copacino, 1994).

• *Modelo proposto pela equipe da Michigan State University (1995)*

Esta proposta é o resultado do trabalho conduzido pelo grupo de pesquisa em logística da Michigan State University. O modelo é estruturado sobre o relacionamento entre práticas, direcionadores e capacidades, gerando competências para o alcan-

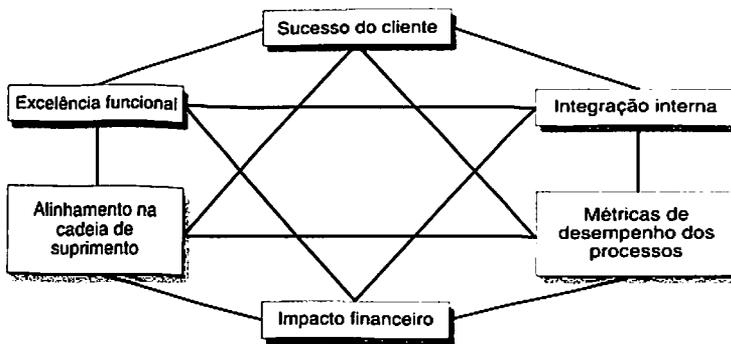


Figura 3: Dimensões da excelência logística. Adaptado de Bowersox & Closs (1997).

ta de Bowersox e Closs (1997). A proposta é conduzida, através da apresentação das iniciativas gerenciais e de seus respectivos vínculos com o suporte à excelência logística.

O sucesso do cliente consiste no entendimento de suas necessidades para desenvolver uma solução logística e atender essas necessidades, comprometendo-se com o seu sucesso.

• *Modelo proposto por Andersen Consulting (1989)*

Este modelo baseia-se numa estrutura desenhada pela Andersen Consulting, ilustrado na figura 4, e identifica dez componentes chaves de uma estratégia logística,

ce da excelência logística. As *práticas* são os aspectos mais visíveis da logística e são definidas como a execução de um trabalho específico ou de uma ação que está relacionada e é altamente relevante à situação específica do negócio. Os *direcionadores* são a união de um grupo de práticas que desenvolvem capacidades específicas. As *competências* são uma síntese de *capacidades* que geram um estado suficiente, coerente e gerenciável capaz de ganhar e manter clientes selecionados.

O modelo resultante da pesquisa apresenta como requisito para o alcance da excelência logística o desenvolvimento simul-



Figura 4: Componentes-chaves da estratégia logística (Andersen Consulting, 1989, apud Laughlin & Copacino, 1994).

tâneo de quatro competências-chaves. A competência *posicionamento* trata da seleção de estratégias e de estruturas adequadas à direção das operações logísticas. O processo de *integração* logístico é construído sobre capacidades que permitem o alcance de desempenho de classe mundial. A competência *agilidade* é a realização e retenção do sucesso e da competitividade dos clientes. A competência *mensuração* é o monitoramento interno e externo das operações logísticas. Proporciona a base para a identificação da necessidade de mudanças.

## LOGÍSTICA MILITAR BRASILEIRA – SINOPSE

### Política, Estratégia e Doutrina Militares do Brasil

Após a segunda guerra mundial, o novo quadro de desafios e oportunidades, levou o Brasil a promover o desenvolvimento de

modalidades próprias, flexíveis e criativas de pensamento estratégico, aptas a atender às necessidades de defesa do País. Em 1946, uma das medidas adotadas foi a criação do Estado-Maior das Forças Armadas como órgão de assessoramento imediato do Presidente da República, com a finalidade de proceder estudos com vistas à fixação da Política, da Estratégia e da Doutrina Militares.

Em 1949, para a consecução deste objetivo foi criada a Escola Superior de Guerra, um instituto de altos estudos,

destinado a desenvolver e consolidar os conhecimentos necessários para o exercício das funções de assessoramento e direção superior e para o planejamento da segurança nacional. Essas ações concorreram e facilitaram a constituição do Ministério da Defesa (2002), em 1999.

Concomitante a outras medidas, observa-se a inserção da logística na própria estrutura do Ministério da Defesa (2001), com a Secretaria de Logística e Mobilização, órgão que teve seus encargos regulamentados em 2001 e a quem compete: formular e supervisionar a Política de Ciência e Tecnologia nas Forças Armadas; formular a Política de Mobilização Nacional; estabelecer diretrizes gerais para a logística e a mobilização militares; entre outros encargos.

### Forças Armadas

Detentoras de estruturas flexíveis, alta mobilidade, disseminação por todo o terri-

tório nacional, disponibilidade dos seus variados e competentes recursos humanos e identificação com o povo, características estas que permitem às organizações militares uma maior facilidade no desempenho de suas missões constitucionais. Essa missão é cumprida pelo desenvolvimento de três tipos de atividades: fim, meio e subsidiárias.

As atividades-fim dizem respeito ao emprego operacional das Forças em atividades bélicas e o preparo correspondente a tal fim. As atividades-meio reúnem as ações de apoio e dizem respeito, basicamente, a atividades administrativas e sua articulação no território nacional. As atividades subsidiárias abrangem os campos social e econômico e dirigem-se às áreas de ciência e tecnologia, à indústria, à infra-estrutura de construção, ao transporte, à colonização, à assistência social, à educação, à saúde, ao apoio à população civil em áreas carentes, ao apoio nas calamidades públicas, preservação do meio ambiente, defesa civil e em diversos outros campos que envolvam situações de caráter emergencial.

Se na atividade-fim encontra-se a aplicação preponderante da logística militar, é na atividade subsidiária que está, em maior ênfase, a aplicação da logística integrada à orientação estratégica de atuação do Estado brasileiro. Assim, as Forças Armadas executam, silenciosas e anônimas, o trabalho que lhe é destinado por lei e apresentam um potencial logístico integrado e estratégico, relacionado às demais áreas governamentais e com a participação dos segmentos acadêmico, científico-tecnológico e industrial do País.

Inserido nesta realidade, o Exército conduz suas ações por uma permanente avaliação da conjuntura que permita clara previsão das conseqüências de cada rumo adotado, de modo a manter elevados níveis de operacionalidade e eficácia. Entre essas ações destaca-se a logística, integrada às áreas de ciência e tecnologia, de mobilização, do ensino, da gestão orçamentária, financeira e do material

### Logística Operacional no Exército Brasileiro

O manual de campanha C 100-5 - Operações (Estado-Maior do Exército, 1997) apresenta a doutrina básica de operações do Exército Brasileiro, e destina-se a orientar o emprego da Força Terrestre no cumprimento de suas missões operacionais e logísticas. Enfatiza, como fatores decisivos para o sucesso na guerra: *o espírito ofensivo; a importância da conquista e manutenção da iniciativa; a rapidez de concepção e de execução das operações; a iniciativa dos subordinados; a flexibilidade para alterar atitudes, missões e constituição das forças; a sincronização das ações no tempo e no espaço; e a liderança e capacidade de decisão dos comandantes em todos os escalões.*

Em operações de guerra o apoio logístico é de competência dos respectivos sistemas logísticos dos escalões subordinados à Força Terrestre do Teatro de Operações Terrestre (FTTOT)<sup>2</sup>. Quando o comandante da Força decide centralizar esse apoio, é organizado um Comando Logístico Combinado do Teatro de Operações Terrestre.

<sup>2</sup> FTTOT é o grande comando operacional terrestre que, quando constituído, planeja e conduz operações no nível estratégico-operacional, executadas por seus elementos subordinados.

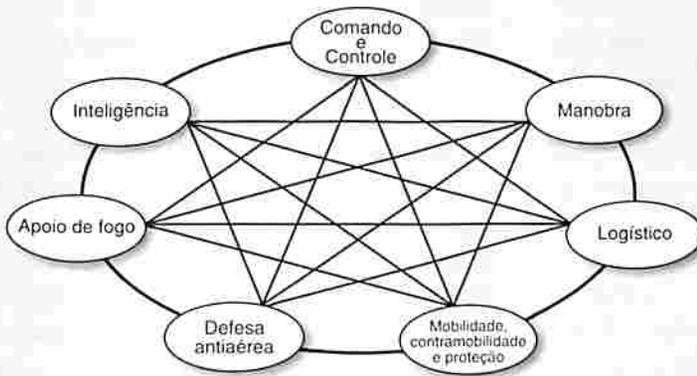


Figura 5: Sistemas Operacionais

Nesse espaço geográfico os elementos de combate, apoio ao combate e logísticos interagem, integrando sistemas operacionais, esquematizados na figura 5, que permitem ao comandante coordenar o emprego oportuno e sincronizado de seus meios no tempo, no espaço e na finalidade.

Esses sistemas aplicam-se tanto ao nível tático quanto ao nível estratégico-operacional do combate e facilitam a integração, coordenação, preparação e execução de operações de armas combinadas.<sup>3</sup>

O sistema logístico incorpora técnicas especializadas e se estrutura para cumprir as funções logísticas, figura 6, organizando-se em torno das atividades funcionais, respeitando a interpenetrabilidade entre elas e a melhor funcionalidade e especialização em cada escalão. Apóia-se no máximo aproveitamento da infra-estrutura local e dos meios civis existentes e mobilizáveis. Orienta-se, fundamentalmente, para o apoio

ao pessoal e ao material dos elementos de combate e de apoio ao combate. Deve integrar-se perfeitamente ao sistema de manobra.<sup>4</sup>

• *Apoio logístico ao combate*

O apoio logístico ao combate engloba as ações realizadas para preparar e garantir a continuidade do combate, incluindo o processo de

planejamento e execução do apoio às operações. Essas ações estão presentes em todas as fases do combate, havendo estreita ligação e sincronização entre o planejamento da manobra operacional e a manobra logística. Seus elementos devem participar desse planejamento e ter perfeito conheci-

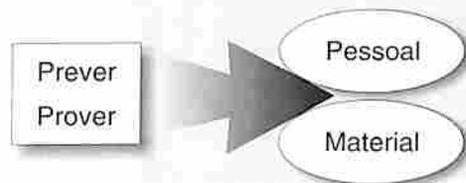


Figura 6: Funções logísticas (adaptado de Estado-Maior do Exército, 1997)

mento e entendimento das operações, para melhor apoiar sua execução.

Deve manter a capacidade de responder às condições dinâmicas do combate de qualquer intensidade. Operações con-

<sup>3</sup> Operações de armas combinadas são aquelas relacionadas com ações militares estratégicas, estratégico-operacionais ou táticas, em que tomam parte elementos ponderáveis de mais de uma unidade de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico, sob um só comando, com capacidade de atuar independentemente e de durar na ação.

<sup>4</sup> Manobra consiste na combinação de fogo e movimento para posicionar-se, no campo de batalha, de maneira vantajosa em relação ao inimigo.

tinuadas, ininterruptas ou circunstâncias imprevisíveis não podem ser obstáculos para a logística operacional. No seu conjunto, os elementos logísticos devem possuir flexibilidade, criatividade e versatilidade para cumprir sua missão. Ela crescerá em complexidade e importância na mesma medida em que aumentem o volume e a intensidade das operações.

### CONCLUSÃO

A proposta de resumo do assunto logística integrada e estratégia e a de sinopse do enfoque militar sobre o assunto apresentam vínculos e idéias em comum que indicam a logística como atividade a ter um contínuo estudo visando a correta aplicação no contexto da administração organizacional, seja empresarial ou militar.

A evolução da logística tem um histórico que a liga estreitamente à atividade militar de transporte, suprimento, mobilização e outros encargos de apoio à manobra. Por outro lado, em que pese a atividade sob o enfoque militar ter adquirido experiência impar durante a segunda guerra mundial, após esse conflito os meios acadêmico e empresarial deram maior ênfase à continuidade dos estudos e pesquisas que concorreram para a evolução conceitual e prática da logística, direcionada para a elaboração de processos administrativos que levassem à obtenção de vantagem pela organização. A área militar acompanhou o trabalho acadêmico / empresarial e aprimorou sua doutrina de emprego operacional da logística, de modo a estar em condições de agilizar a passagem da situação de paz para a de guerra. Essa interação ocorrida na segun-

da metade do século XX facilitou a condução do apoio logístico durante os conflitos que se seguiram até os dias atuais.

A integração logística, procurada no meio empresarial como *processo* administrativo, ou através do *comprometimento* da gerência, ou ainda pela *finalidade* de dispor a mercadoria ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo, nas condições desejadas e ao menor custo, tem correlação com a atividade no meio militar por serem os caminhos que levam ao sucesso das operações no campo de batalha.

O planejamento estratégico, com a inserção da logística na visão estratégica da empresa de sucesso, é também valorizado no meio militar uma vez que a sua correta condução - concepção, elaboração, execução e controle -, de forma integrada, é considerada fator de vitória ou fracasso em conflito armado.

A arte de preparar, deslocar, desdobrar e empregar as forças do Teatro de Operações visando a alcançar, nas melhores condições, os objetivos fixados no plano estratégico é um conceito militar doutrinário da estratégia operacional. A substituição das expressões de uso militar por similares de uso empresarial, no conceito ora exposto, torna-o perfeitamente aplicável à estratégia operacional de uma organização direcionada para a atividade logística.

Os quatro modelos de estruturação estratégica logística, desenvolvidos para propiciar condições competitivas diferenciadas às organizações, através do envolvimento estratégico dos processos logísticos, têm semelhanças com as manobras estratégico-operacionais - onde uma das vertentes é a logística -, concebidas para

criar as condições favoráveis visando à conquista do objetivo estratégico fixado.

Cabe destacar que o emprego da logística de uma forma integrada, como uma prática inserida na estratégia de gerenciamento, tem trazido importantes benefícios às organizações empresariais ou institucionais.

Da mesma forma, a visão sistêmica aplicada à gestão empresarial ou ao comando operacional militar tem na logística uma abordagem em que seus respec-

tivos elementos interagem e integram, permitindo ao gerente ou ao comandante a obtenção de vantagem competitiva.

Assim, a valorização crescente da atividade logística no planejamento estratégico organizacional é uma mostra da mentalidade gerencial de procurar por uma constante melhoria do poder de competição, seja através parcerias e alianças estratégicas, seja com o emprego de recursos de toda ordem à disposição da organização, empresarial ou militar. ●

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-7307-851-0.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. *Brazilian Logistics: a time for transition*. Gestão & Produção, São Carlos, v. 4, p. 130-139, ago. 1997.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001. ISBN 85-224-2877-8.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; HELFERICH, O K. *Logistical Management*. 3. ed., New York/London: Macmillan/Collier Macmillan, 1986.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. CLM. Illinois, Jan. 2002 Disponível em: <<http://www.clm1.org/about/purpose.asp#definitions>> Acesso em: Jan. 2002.
- ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. C 100-5: Operações, 3. ed. 2. tiragem. Brasília: EGGCF, dez. 1997.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Apresenta dados sobre o Departamento Logístico. Brasília 2001. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/06OMs/Deptos/dlog/indice.htm>>. Acesso em: Jan. 2002.
- . Apresenta textos sobre o Exército Brasileiro. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/>>. Acesso em: jan. 2002.
- FAWCETT, S. E.; CLINTON, S. R. *Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organizations: A triad perspective*. Production and Inventory Management Journal, APICS, p 40-46, First Quarter 1996.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 3008 p., 23 x 30,5 cm. ISBN 85-7302-383-X.
- LAUGHLIN, K. A.; COPACINO, W. C. *Logistics Strategy*. In: ROBESON, J. F.; COPACINO, W. C. *The Logistics Handbook*. New York, The Free Press. p. 57-75, 1994.
- LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R. *Strategic Logistics Management*. 3. ed., USA, IRWIN, 1992.
- MICHIGAN STATE UNIVERSITY. *World Class Logistics: the challenge of managing continuous change*. Illinois: Council of Logistics Management, 1995.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. Apresenta publicações de interesse da defesa nacional. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/Publicacoes/publicacoes.htm>>. Acesso em: Jan. 2002.

- MINISTÉRIO DA DEFESA. *Regimento interno da Secretaria de Logística e Mobilização*. Baixado pela Portaria n.º 442/Gabinete, de 24 de julho de 2001. Brasília: Diário Oficial da União, 25 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/materia.asp>>. Acesso em: Jan. 2002.
- MUSETTI, M. A. *A identificação da entidade gestora logística: uma contribuição para seu processo de formação e educação*. 2000. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- PORTER, M. E. In. MUSETTI, M. A. *A identificação da entidade gestora logística: uma contribuição para seu processo de formação e educação*. 2000. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 3, p. 46-49.
- SCHERMERHORN Jr., J. R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- WEISS, J. M. G. Uma contribuição ao estudo da administração estratégica de segmentos industriais. In. MUSETTI, M. A. *A identificação da entidade gestora logística: uma contribuição para seu processo de formação e educação*. 2000. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. p. 43-46.



Diretoria de Assuntos Culturais



## Forte de Copacabana

Praça Coronel Eugênio Franco, Nº 1  
Copacabana – Posto 6 – CEP 22070-020  
Tels.: 2522-4460 e 2521-1032  
Fax: 2522-6263  
Visitação: de 3ª-feira a Domingo,  
das 10h às 16h  
Ingresso: R\$ 3,00