

A LOGÍSTICA NA MEDIDA CERTA E O PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES: NOVOS PARADIGMAS DA LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE

Capitão Giancarlo Costa Brito

O Capitão de Intendência Brito é o Adjunto da Fiscalização Administrativa/4ª Seção do 22º Depósito de Suprimento. Foi declarado aspirante a oficial, em, 2010 pela Academia Militar das Agulhas Negras. Coursou a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais em 2019. Possui o Curso de Pregoeiro pela ESAF - PR e o Estágio de Suprimento Aeromóvel pelo 22º Batalhão Logístico Leve. Participou de operações na faixa de fronteira no Paraná, com apoios a ações cívico-sociais no contexto de operações de cooperação e coordenação com agências, enquanto oficial subalterno do 15º Batalhão Logístico. Além disso, desempenhou funções administrativas no 21º Grupo de Artilharia de Campanha, 4º Batalhão de Infantaria Leve e 2ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (giancarlobrito@gmail.com).



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 no apoio logístico para o emprego da Força Terrestre (F Ter). O Exército Brasileiro (EB) iniciou, em 2012, a execução dos 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. Nesse contexto, a logística militar terrestre (LMT) vem se modernizando juntamente com a Força, com o objetivo de fazer face aos desafios da Era do Conhecimento, que se caracterizam pela velocidade do fluxo de informações, com mudanças constantes de panoramas, entre outros desafios. Nesse contexto, cresce de importância a execução de uma logística flexível e modularizada, de forma a racionalizar meios e a aumentar a eficiência das operações com emprego da F Ter.

O mundo atual, marcado pela atuação de diversos atores, estatais e não estatais, pelo ambiente de incerteza, pela complexidade de relações entre Estados e indivíduos e pela velocidade das informações, demanda-se a existência de políticas de Estado adequadas e com a devida flexibilidade para atender aos anseios da sociedade. Na área da defesa, não é diferente. As Forças Armadas das nações mais influentes do mundo vêm adotando, desde o início dos anos 2000, uma nova política de defesa, baseada em capacidades, para fazer frente a um cenário prospectivo cada vez mais incerto.

Comparando com os Estados Unidos da América e a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), percebe-se que ambos passaram a adotar uma forma sistemática de planejamento do emprego e da estrutura de suas forças, no longo prazo, denominado Planejamento Baseado em Capacidades (PBC), deixando de lado a antiga concepção de planejamento de defesa baseado em inimigos específicos e hipóteses de emprego.

Na esteira desse modelo atual de política e estratégia de defesa, o Ministério da Defesa (MD) vem adotando, desde a publicação da Estratégia Nacional de Defesa (END), o PBC, com a finalidade de fazer frente à necessidade cada vez mais urgente de estar operativo e em prontidão, com capacidade de ser empregado em qualquer área do território nacional. No Brasil, o PBC visa orientar as forças, estratégica e operacionalmente, para fazer face aos novos desafios do século, mesmo com retração de investimentos na pasta, ocorrido em virtude do cenário econômico desfavorável pelo qual o Estado brasileiro tem passado.

Na última década, devido aos grandes avanços das tecnologias da informação e da comunicação, à globalização e à melhoria dos níveis educacionais da população, existe cada vez mais um controle social sobre as políticas de governo, em todas as esferas. Sendo assim, torna-se essencial que haja transparência em todos os processos e que as políticas públicas sejam voltadas para uma busca incessante de altos índices de efetividade e eficiência. Nesse ínterim, o PBC, no âmbito do MD, surgiu com o objetivo de adequar e customizar os esforços governamentais na área de defesa para as reais necessidades operativas das forças, face à conjuntura estrutural e geopolítica na qual o Brasil está inserido, e mesmo para os

anseios nacionais para os anos vindouros. No âmbito das Forças Armadas, particularmente no EB, o processo de PBC transpassa do setor privado para o público, passando desde a formação de uma indústria de defesa, até o preparo da F Ter em si.

Dentro do processo de modernização do EB, da Era Industrial para a Era do Conhecimento, balizada pela END de 2012, insere-se a transformação da LMT, que possui como características principais a centralização dos meios e a descentralização seletiva dos recursos, a redução de estágios intermediários dentro da cadeia logística, a flexibilidade, a resiliência e a integração da cadeia de apoio logístico.



A redução de estágios intermediários dentro da cadeia logística facilita o apoio logístico em profundidade. As operações militares atuais são caracterizadas pela evolução constante de acontecimentos no espaço de batalha. Esse ambiente complexo demanda um apoio logístico eficaz e ágil. A redução de estágios na cadeia logística favorece o apoio efetivo, na medida em que diminui processos e decisões.

Flexibilidade e resiliência são fatores essenciais para a “logística na medida certa”. A flexibilidade permite que a cadeia logística seja customizada para as reais necessidades dos elementos apoiados. A resiliência é traduzida como a capacidade de duração do fluxo logístico, mesmo em meio a intempéries e interrupção de fluxo.

O conceito de “logística na medida certa” não admite a formação de grandes estoques logísticos, cuja manutenção demanda grandes estruturas que acabam por absorver mão de obra, recursos, processos e aparatos de segurança orgânica. A LMT na medida certa deve buscar encurtar o *gap* existente entre o levantamento de necessidades (1ª fase do ciclo logístico) e a distribuição (4ª fase do ciclo logístico).

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. Na esteira dessa tendência, o EB buscou, ao longo da última década, atender aos princípios administrativos da economicidade

e eficiência, incorporando, em seus processos, principalmente a partir do ano de 2017, o conceito de “logística na medida certa”.

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, e também à LMT, visto que cresce de importância o uso efetivo e eficaz dos recursos públicos, em um cenário de contração econômica que o Brasil enfrenta, com redução proporcional de investimentos na defesa nos últimos anos.

Entende-se por capacidade, a aptidão requerida a uma força de expressão militar para que possa cumprir determinada tarefa ou missão. Segundo o Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01), o PBC é o processo de identificação das necessidades das forças, baseado na avaliação das necessidades de defesa do Estado, e na seleção de capacidades para atender a esses requisitos, dentro dos limites financeiros.

Na Era do Conhecimento, a doutrina militar de defesa deve ser calcada em novos conceitos, tais como flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade (FAMES). De acordo com essas características, o PBC deve ser objeto de constante revisão, à medida em que, com a análise do ambiente (cenário e conjuntura) externo e interno à Força, verifique-se a necessidade de readequação conjuntural.

Com a reestruturação das Forças Armadas (FA), e com a adoção do PBC,

no MD, as forças singulares necessitam se adequar estruturalmente de forma modular, de acordo com as capacidades requeridas para cumprir suas missões.

Um aspecto importante a se considerar, quando se fala em PBC, no âmbito da LMT, entende-se, também, o fomento da indústria nacional de defesa. Possuir a capacidade de preencher necessidades de produtos de defesa por meio de indústrias genuinamente nacionais favorece a adequação e customização dos meios militares para fazer face aos desafios que se impõem às FA. O desenvolvimento autóctone de produtos de defesa, com toda a cadeia logística necessária para sua sustentação, permite o atingimento e manutenção de capacidades nacionais, mesmo com um cenário atual de rapidez no desenvolvimento de produtos com alta tecnologia agregada e letalidade seletiva.

Ocorre que, quando se fala em desenvolvimento de capacidades, há de se garantir a sustentabilidade logística de todo o aparato militar. Daí vem a necessidade premente de se modelar a LMT para estar de acordo com o PBC.

De acordo com a END, o Estado Brasileiro deve ser dotado de capacidades de defesa, no nível político, que, com a análise e a conjugação das ameaças e interesses, tornam-se capacidades conjuntas no nível estratégico, e que, por sua vez, derivam em capacidades militares

terrestres (CMT) no nível operacional, quando o escopo é o EB. As capacidades militares terrestres, derivam em capacidades operativas no nível tático, que traduzem exatamente as tarefas que as forças ou organizações militares (OM) devem ser capazes de desempenhar para que se atinja a aptidão mínima requerida nesse nível. A capacidade operativa deve ser obtida a partir de um conjunto de fatores indissociáveis, interligados entre si e determinantes, quais sejam: a doutrina, a organização (e/ou processos), o adestramento, o material, a educação,

o pessoal e a infraestrutura, que formam o acrônimo DOAMEPI.

Nesse escopo, como produto da END e no contexto do PBC, o EB elaborou o catálogo de capacidades e o mapeamento de capacidades requeridas à F Ter. Dentre as capacidades militares terrestres, a CMT 05- Sustentação Logística, que por sua vez, possui como capacidades operativas (CO):

- apoio logístico para forças desdobradas;
- infraestrutura da área de operações;
- gestão e coordenação logística;
- saúde nas operações; e
- gestão de recursos financeiros.

Todas essas CO requerem um alto grau de flexibilidade e modularidade na sua condução, imposição essa contida na própria END, em seu capítulo IV, item 4.1, no qual cita a “permanência na ação, sustentada por um adequado apoio

Para que a F Ter tenha uma logística sustentável, resiliente e adequada para fazer frente aos desafios vindouros, há de se perseguir sempre os fundamentos principais do PBC. Faz-se necessário solidificar a doutrina de logística, utilizando lições aprendidas em operações recentes nas quais essa função de combate foi muito demandada.

logístico”, como uma capacidade desejada para as FA. Soma-se, ainda, que o cenário atual é marcado pelas incertezas, pela presença de diversos atores no espectro dos conflitos, pelo uso de alta tecnologia nos materiais de emprego militar (MEM) e pela rapidez das informações, entre outras características dos conflitos da Era do Conhecimento. Dentro desse ambiente complexo, ambíguo, volátil e incerto, é imprescindível que se tenha uma adequada LMT modularizada, para fazer frente aos desafios impostos. Dessa feita, o modelo da LMT que não se baseia em um fim em si mesma, ou seja, na medida certa, é imperativo.

Nesse contexto de análise de como a LMT deverá se adaptar e se remodelar para se alinhar aos objetivos do PBC na política de defesa, há que se levar em consideração aspectos importantes na estruturação do programa, tais quais como:

- a administração e o controle do ciclo de vida dos MEM;
- a logística reversa, a fim de reduzir desperdícios; e
- o estabelecimento de projetos bem fundamentados em análises logísticas de médio e longo prazo, que garantam a sustentabilidade de todo o processo.

Dessa maneira, conclui-se que, para que a F Ter tenha uma logística sustentável, resiliente e adequada para fazer frente aos desafios vindouros, há de se perseguir sempre os fundamentos princi-

pais do PBC. Faz-se necessário solidificar a doutrina de logística, utilizando lições aprendidas em operações recentes nas quais essa função de combate foi muito demandada, tais como: Amazonlog, Operação São Francisco, Operação Acolhida, Intervenção Federal, dentre outras. No que tange à organização e processos, é imperioso que a F Ter não poupe esforços para reestruturar antigas concepções, que são alinhadas para uma época pretérita de desenvolvimento nacional da Era Industrial. Hoje, a tecnologia da informação permite que se customizem

processos e estruturas em toda a esfera governamental, e, assim, cabe ao EB adequar suas unidades a modelos organizacionais de sucesso, mesmo que espelhadas no mundo corporativo, contando que tragam maior efetividade e eficácia aos processos. No adestramento, deve-se fomentar o treinamento de operações em que a logística se faça presente. Quanto

ao material, mesmo com as restrições orçamentárias vividas, é importante que se fomente a Indústria Nacional de Defesa. Somente com uma Base Nacional de Defesa sólida é que se garante a sustentabilidade logística requerida nos moldes do PBC. No que tange ao ensino, há que se debruçar sobre os currículos de formação de oficiais e praças de logística, readeguando, se for o caso, a formação desses militares, para que possam ter uma sólida qualificação técnica, alinha-

No que tange ao ensino, há que se debruçar sobre os currículos de formação de oficiais e praças de logística, readeguando, se for o caso, a formação desses militares, para que possam ter uma sólida qualificação técnica, alinhada com as novas tecnologias e desafios do futuro. O pessoal deve ser sempre o foco principal da F Ter.

da com as novas tecnologias e desafios do futuro. O pessoal deve ser sempre o foco principal da F Ter, pois os militares que a compõem são a espinha dorsal da organização. Não basta a existência de material de alta tecnologia agregada sem um operador vocacionado e motivado. Quanto à infraestrutura, trata-se de uma obviedade traçar um paralelo entre LMT e a infraestrutura da nação. É importante que o MD trabalhe em conjunto com outras pastas ministeriais do Estado, visto que a infraestrutura nacional deve ser encarada como assunto da mais alta relevância para a política de defesa. Sem uma adequada infraestrutura nacional, torna-se impossível a garantia da sustentabilidade logística e resiliência da cadeia.

Por fim, pode-se destacar que o Estado Brasileiro, a despeito de todas

as dificuldades de ordem orçamentária experimentadas nos últimos anos, tem sido atento para o protagonismo regional que o país deve buscar nas próximas décadas. Como evidência disto, tem-se a elaboração da END, que preencheu uma importante lacuna na Política Nacional de Defesa (PND) e apontou a direção que o Estado Brasileiro deve tomar no tocante à dissuasão e proteção do território. Com uma economia que figura entre as dez maiores do planeta, é imperioso que o Brasil permaneça na busca de cada vez mais capacidades de defesa, a fim de que possa apresentar-se como um "player" no concerto das nações, pois somente assim se pode garantir um desenvolvimento nacional sustentável e livre de determinações de quem quer que seja, e garantindo um dos bens mais preciosos de um povo livre: a soberania.

REFERÊNCIAS

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

VOCÊ SABIA ?



... que o Marechal Bittencourt foi instituído como Patrono da Segurança Presidencial, pela Portaria nº 101, do Gabinete de Segurança Institucional, de 04 de dezembro de 2018, em reconhecimento ao ato heroico de ter salvado de um atentado o Presidente da República, Prudente de Moraes, com o ônus da própria vida?