

Artigo Selecionado

A Importância do Planejamento Logístico nas Ações da Estratégia Operacional

[...] pensando no processo de tomada de decisões do gestor de uma empresa prestadora de serviços na administração de sua capacidade, pode-se abandonar a dicotomia entre decisões estratégicas e operacionais, tratando de forma global e integrada a gestão da capacidade. (Henrique L. Corrêa e Mauro Caon).

Sylvio Pessoa da Silva

1 INTRODUÇÃO

As ações da Estratégia Operacional são assuntos pouco contemplados nos manuais do Exército Brasileiro (EB) e nos temas escolares, em ambos citados, por vezes, de forma superficial. No entanto, essas ações contribuem, em grande parte, para o sucesso da campanha a ser desenvolvida em qualquer Teatro de Operações Terrestre (TOT).

O início de um conflito militar ocorre muito antes do primeiro cartucho ser deflagrado. A ativação de a Estrutura Militar de Guerra (EMG) exige um minucioso e adequado planejamento de posicionamento e de desdobramento dos meios militares a serem empregados.

Recentemente o mundo assistiu a uma campanha no Golfo Pérsico, e agora convive com a segunda, que demandaram acurado planejamento logístico, secundado de uma eficiente mobilização, para atender a uma concentração estratégica oportuna seguida de deslocamentos operacional e tático coordenados. A estrutura logística montada facilitou o movimento, com o mínimo de desgaste para o pessoal e para o equipamento, e apoiou uma das mais potentes forças reunidas na história militar.

Inserido em um ambiente atual de conflito simétrico, este ensaio ressalta a

importância de determinados estudos e medidas executados muito antes do conflito. Nele, a seguir, será ressaltada a importância do planejamento logístico nas ações da estratégia operacional, ou seja, quando do deslocamento e da concentração estratégicos, bem como do deslocamento operacional em seqüência natural às fases anteriores.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Considerações Iniciais

A estratégia operacional tem por objetivo conduzir os meios militares para o campo de batalha nas melhores condições, visando a:

- obter a superioridade de meios, pelo menos em região e momento selecionados;
- usufruir da liberdade de ação; e
- adquirir a iniciativa das operações. (BRASIL, C124-1, Estratégia, 2004, p. 7-4)

Na atual doutrina do EB — que se encontra em transição —, as ações da estratégia operacional abrangem o deslocamento estratégico, a concentração estratégica e a manobra operacional. Elas definem a transição dos meios para suas posições iniciais no TOT, tanto para atender a uma hipótese de emprego (HE) como a plano(s) de campanha.

O deslocamento e a concentração estratégicos, bem como o deslocamento operacional, devem atender aos objetivos militares fixados e a seus respectivos planejamentos, de acordo com a aplicação da Estratégia Militar de Defesa. Dessa forma a Mobilização Nacional, também com o intuito de apoiar o deslocamento e a concentração estratégicos, visa a complementar a logística militar, atendendo às necessidades surgidas de material e de pessoal diante da ativação da EMG.

Ainda importante é o fato de que, enquanto meios militares estão sendo preparados para o deslocamento estratégico, a mobilização está disponibilizando mais recursos civis, a fim de responder às necessidades das Forças Armadas. Peritos nas diversas áreas de atuação, na de transporte principalmente, serão de grande valia para a gerência de um adequado e judicioso emprego das vias e veículos disponíveis.

Os manuais consultados, sejam do Ministério da Defesa (MD) sejam do Exército Brasileiro, focam os assuntos citados de forma superficial. Pode-se verificar sim, a abordagem acerca de planos logísticos e de mobilização; os primeiros atendendo às necessidades do Sistema Logístico, e os segundos, às do Sistema de Mobilização. Porém, em qual desses sistemas insere-se a concentração estratégica?

Deve-se considerar que a Diretoria de Transporte e Mobilização (DT Mob), do Departamento Logístico (D Log), é o órgão responsável pelo deslocamento de equipamentos e materiais, enquanto o Comando de Operações Terrestres (COTER) o é pelos recursos humanos componentes da Força Terrestre. Isto pode acarretar maior necessidade de coordenação ou falhas na reunião adequada do conjunto combatente-meios.

A concentração estratégica e o deslocamento operacional — parcialmente atendidos devido ao “pré-posicionamento” de forças no território nacional em função das possíveis HE — correspondem à fase de transição entre a estrutura militar existente em tempo de paz e a estrutura militar operacional, voltada para a guerra. Nesta última, portanto, a necessidade da avaliação e do planejamento corretos, observando-se os fatores de decisão, são imprescindíveis para o atendimento à Política de Defesa Nacional (PDN) e aos seus desdobramentos.

Para tanto, importante fator de planejamento a ser considerado são as regiões delimitadas para o TOT, além daquelas que possam sofrer influência da ação do inimigo (por ações estratégicas ou por estar inserida na delimitação do TOT inimigo).

Por fim, deve ser ressaltada a possibilidade de ocorrer desdobramentos os mais diversos, pois, nos dias atuais, qualquer que seja a parte do planeta, a área de conflito estará sujeita ao monitoramento nos campos psicossocial, econômico, político e militar e sofrerá, portanto, influências externas de organismos e potências internacionais, agentes com grande capacidade de acompanhamento e interferência, em particular, nas operações militares.

2.2 Deslocamento Estratégico

É o deslocamento de amplitude estratégica que objetiva a condução das forças para as regiões de onde deverão iniciar suas operações militares (BRASIL, ME 320 – 5, Manual Escolar Vocabulário da ECEME, 2002, p. 77).

Para a realização desta ação, deve-se desenvolver um amplo estudo de situação logístico com o objetivo de atender às futuras operações. Esse estudo inicia-se com a análise de diversos elementos

essenciais de Inteligência (EEI), levantamento nos bancos de dados e busca de informações diante das necessidades apresentadas. Tudo isso, considerando-se os objetivos militares, os recursos disponíveis para o transporte, pessoal e material a serem deslocados, as possibilidades do inimigo nestas atividades e as prioridades existentes.

O deslocamento estratégico é a primeira fase de uma seqüência de ações a ser desenvolvida, demandando, portanto, grande coordenação com as seguintes. Os meios militares a serem transportados devem ser priorizados, valendo-se de modais (militares ou mobilizados) diversos com suas características de velocidade, flexibilidade, capacidade, disponibilidade e confiabilidade.

Outros fatores a serem considerados são os elementos necessários para cobrir a concentração estratégica (segurança da costa, terrestre e aérea) e os que atendam à manobra operacional nas melhores condições.

Observa-se, ainda, a grande necessidade de se coordenar o processo de mobilização, pelo qual unidades e/ou subunidades serão disponibilizadas no TOT, completamento, superposição, desdobramento, criação e derivação¹.

Diante do discorrido anteriormente, fazem-se necessárias nessa fase:

- a montagem de uma eficiente estrutura C⁴I (Comando e Controle, Comunicações, Computação e Inteligência);
- a avaliação do pessoal e do material a serem deslocados, do transporte disponível e das necessidades complementares, otimizando, em função da prioridade de chegada ou de movimento no TOT, quais meios seriam deslocados

pelos diferentes modais existentes e por quais vias, buscando uma sincronização das ações, assim também a não-interrupção dos deslocamentos;

- a seleção e a escolha de pontos de entrada no Teatro de Operações (TO), áreas de concentração e vias a serem utilizadas; e
- a visualização da manobra logística, no nível operacional, para haver coerência com os objetivos operacionais a serem conquistados.

2.3 Concentração Estratégica

A concentração estratégica visa a atender à manobra operacional, complementando o deslocamento estratégico, a fim de permitir, conforme modernas concepções, dissuadir o inimigo, atingir os objetivos táticos e operacionais com presteza, compor o plano de dissimulação e permitir a combinação ou mudança de atitudes. Nesta fase a(s) base(s) logística(s) já ativada(s) presta(m) o apoio logístico inicial no âmbito do TOT, direcionada(s) para atender ao desencadear e ao desenrolar das operações. Simultaneamente são mobilizados outros recursos civis, selecionados para complementar a estrutura logística existente.

As áreas de concentração devem ser compatíveis com os meios a serem desdobrados ou estacionados, assim como devem possibilitar a reunião do pessoal e material para um futuro deslocamento operacional, evitando-se a fragmentação de tropas constituídas. Para tal, unidades (U), brigadas (Bda) e grandes comandos (GCmdo) necessitam dimensionar em seus planejamentos as áreas físicas que permitam a reunião de seus meios, além da distensão da(s) coluna(s) de marcha

1. O processo de mobilização para atender às necessidades de disponibilização de unidades no TOT tem por objetivo preencher demandas (completamento), fundir unidades (superposição), criar outras a partir de uma (desdobramento), gerar (criação) e transformar (derivação) uma unidade.

constituída(s). Ressalta-se, ainda, que os recursos humanos devam ser instalados nas melhores condições possíveis, de modo a favorecer a elevação do moral da tropa e permitir que estejam em boas condições para o início das operações.

Já nesta fase a coordenação entre as autoridades civis e militares cresce de importância, com o propósito de se definir o tipo de governo a ser estabelecido na região. Também é necessário decidir como proceder se o TOT não abranger uma unidade da federação como um todo e a quem caberiam o controle e a coordenação das entidades governamentais locais e as não-governamentais.

As atividades de assuntos civis voltadas para a população teriam grande importância nesse momento, devido ao provável movimento de deslocados e/ou refugiados. Essa ocorrência exigiria a criação de uma infra-estrutura para atendimento, identificação, quantificação e proteção desse pessoal; o estabelecimento de campos de refugiados e/ou de deslocados; a provisão de suprimentos e de atendimento hospitalares, além da retirada de grande parcela da população da região em conflito, se for o caso.

O crescente trânsito terrestre, os tráfegos aéreo e naval exigirão controle e coordenação eficazes do movimento, com as proteções devidas.

Em face do acima exposto, pode-se concluir parcialmente que:

- a concentração estratégica conduzida de forma inadequada nesta fase, pode facultar ao inimigo antecipar a manobra operacional e, até mesmo, as táticas a serem desenvolvidas;
- um planejamento adequado da seqüência do pessoal e do material a segui-

rem para o TOT deve ser estabelecido, em conformidade com os estudos e resultados alcançados na(s) fase(s) anterior (es);

- um sistema de segurança deve ser ativado para apoiar e cobrir a concentração estratégica, seja dos meios em trânsito, seja das instalações civis e militares vitais já existentes no TOT; e
- a logística pode auxiliar as atividades de simulação, empreendendo um apropriado deslocamento para as áreas de concentração, desdobrando “simulacros” e, ainda, escolhendo áreas abrigadas ou cobertas para instalações para reunião.

2.4 Deslocamento Operacional

Esta fase, em prosseguimento à anterior, tem por objetivo permitir à Força Terrestre desdobrar-se futuramente. Deve ser precedida por uma análise com o objetivo de conjugar, por meio de “roteirizador”², as direções táticas de atuação (DTA) com as adequadas capacidades logísticas, amplitude e orientação. Portanto, é imprescindível que sejam analisados as vias e os meios de transporte, a capacidade de armazenagem, os recursos mobilizáveis e a segurança, tudo de forma a mais acurada possível.

Ações de apoio devem ser planejadas em toda a extensão desse deslocamento com o objetivo de permitir a continuidade do movimento e, para tanto, pontos de apoio devem ser estabelecidos nos principais eixos, principalmente nos rodoviários. De forma ideal, esses pontos devem possuir uma estrutura flexível, dotada de instalações destinadas a prover: estacionamento adequado; recursos de manutenção; apoio em suprimento das

2. “Roteirizador” é um sistema que disponibiliza informações de trajetos entre cidades ou localidades com o objetivo de facilitar o estudo e a decisão para a escolha do melhor itinerário a ser escolhido.

classes (C1) de subsistência (I), intendência (II), combustíveis e lubrificantes (III), munição (V), motomecanização (VII), saúde (VIII), remonta e veterinária (IX) e outras classes (X); comunicações em apoio ao comando e controle (C2); segurança e controle de trânsito por meio de elementos de Polícia do Exército e de órgão de polícia rodoviária (estadual e federal); desobstrução de vias e outras julgadas necessárias.

O desencadeamento oportuno e eficiente do deslocamento operacional permite, além da rapidez, a manutenção da iniciativa e a busca da incidência em pontos vulneráveis do inimigo, permitindo observarem-se os princípios de guerra: Objetivo, Manobra, Surpresa, Massa e Exploração³, de modo a favorecer o sucesso das operações.

Dessa forma deslocamento operacional bem planejado e executado é um suporte essencial para o desencadeamento da manobra operacional baseada na “Doutrina Delta”⁴.

2.5 Funções Logísticas

Diante das peculiaridades das já citadas ações da Estratégia Operacional, infere-se a importância exponencial das funções logísticas, pela complexidade que apresentam, como se segue:

- Suprimento, no que se refere às classes III, V, VII e IX (para os meios de apoio ao transporte) e X (informática);
- Manutenção, a fim de assegurar o perfeito funcionamento dos veículos necessários ao movimento;
- Saúde, em razão das necessidades de atendimento decorrentes da existência

de feridos e baixados, utilizando-se de organizações de saúde militares e civis já existentes na região;

- Transporte, diante da necessidade de se planejar e empregar de forma eficaz os meios militares e civis mobilizados;
- Recursos Humanos, pela mobilização de peritos nas áreas que influenciam as ações estratégicas;

- Engenharia, participando do planejamento e da execução da função logística Transporte, bem como de ampliação, construção, reforma, restauração, conservação, reparação e adequação de instalações e locais de estacionamento; e

- Salvamento, para que se possa permitir a continuidade do movimento com o mínimo de retenções e para, junto com a Manutenção, disponibilizar o material de emprego militar ou mobilizado.

2.6 Experiências Recentes do Exército Norte-Americano

O Exército norte-americano, desde seu emprego recente no Kuwait, Afeganistão e Iraque, passou a dar maior importância ao deslocamento além-mar das divisões e brigadas “pesadas”, exigindo maior planejamento, sincronização da logística com a manobra e desenvolvimento de meios de transporte específicos. Mesmo assim, a rapidez desejada ainda não seria alcançada se os blindados fossem disponibilizados no TOT sem a presença dos combatentes ou vice-versa; isso tornou a concentração estratégica um fator de fundamental relevância.

A projeção desejada demandou que equipamentos da Força Aérea e da Ma-

3. O princípio de guerra da Exploração é empregado na busca da ampliação do êxito inicialmente obtido, diante de uma situação favorável ou de um sucesso estratégico ou tático.

4. A Doutrina Delta é a atual concepção doutrinária adotada pelo Exército Brasileiro de acordo com o moderno pensamento estratégico, visando atender a determinadas Hipóteses de Emprego (HE).

rinha passassem a deslocar e lançar, com rapidez e disponibilidade de emprego, a força para o combate. O transporte dos blindados, dos equipamentos, dos meios logísticos e dos helicópteros, entre outros, adquiriu capacidade de permitir emprego imediato ao término dos deslocamentos, desde o início da manobra.

Tudo isso determinou a discussão quanto à organização da base divisionária e à concepção de brigadas independentes, na tentativa de realizar o desdobramento sem fracionar o transporte dos elementos constituídos, tornando-as mais leves e independentes no que tange ao apoio logístico.

Na 1ª Guerra do Golfo (1991) foi ativado o 22º Comando Logístico, grande comando responsável pelo adequado recebimento dos meios no TOT, pela guarda e distribuição do material e, ainda, pela entrega dos equipamentos ao pessoal.

Deve-se destacar que a primeira operação desencadeada — “Escudo no Deserto” — tinha como objetivos prioritários cobrir a concentração estratégica e permitir o deslocamento operacional, o que possibilitou a ação propriamente dita — “Tempestade do Deserto”. Destaca-se, ainda, que esse conflito envolveu numeroso efetivo em pessoal, além de elevada quantidade de material empregada no apoio à concentração e aos deslocamentos estratégicos oriundos de distintas regiões do planeta. Em conseqüência, o grande comando logístico tinha sob sua subordinação diversos elementos para prover a adequada segurança, sendo uma das primeiras estruturas ativadas no TO do Oriente Próximo.

Os procedimentos aquisitivos incluíam a avaliação das necessidades e das disponibilidades locais, contratos, aquisições e mobilização de recursos locais, o que facilitou a chegada e a disponibilidade no

TO, para o combate, de um grande aparato bélico.

Portanto, pode-se avaliar que as providências necessárias foram implementadas após um estudo detalhado, com a finalidade de garantir uma logística que atendesse tanto à Estratégia Operacional como à manobra tática, na consecução de seus objetivos.

2.7 Considerações Importantes para o Planejamento Logístico

Alguns tópicos, a serem levados em consideração no planejamento e na execução da Estratégia Operacional, devem ser destacados como ferramentas de apoio ao processo decisório do planejamento logístico:

- a necessidade de um único órgão coordenador das ações logísticas para os deslocamentos e concentrações (unidade de comando);
- as prováveis áreas de atuação da Força Terrestre (FT) estão localizadas próximas às fronteiras, exigindo um deslocamento de forças não desdobradas dentro do território nacional;
- o escalão Bda deve ser considerado o módulo de combate básico para o escalão GU e definido como elementar para o planejamento do transporte (atualizado) dos demais escalões da FT;
- a atuação de forma combinada é cada vez mais provável;
- a atuação em mais de um ambiente operacional ou direção estratégica tem sido uma tendência nos conflitos recentes;
- a predominância de ações de natureza ofensiva, exigindo mobilidade e flexibilidade;
- a área de atuação estará, provavelmente, distante dos grandes centros do País;

- a seleção de frentes, a combinação de atitudes e o combate não linear demandarão uma intrincada teia de deslocamentos;
- a necessidade de mobilização de muitos recursos;
- a necessidade da conquista da superioridade aérea;
- a judiciosa escolha da localização das bases e instalações logísticas, pela grande capilaridade e flexibilidade logística exigidas;
- a possibilidade de atuação em ambiente sob os efeitos de agentes químicos, biológicos e nucleares (QBN);
- a necessidade da existência de planos de contingência; e
- as ações de não-guerra.

O planejamento logístico que contemple os aspectos ora listados, contidos na visualização de um provável conflito regional de guerra regular, garantiria grande facilidade de transporte da Força Terrestre e permitiria atender ao princípio da Prontidão⁵. Ainda assim, o planejamento das ações da Estratégia Operacional seria de grande complexidade, diante da necessidade de coordenação, rapidez, mobilidade e segurança.

3 CONCLUSÃO

Apesar de os conceitos utilizados na definição das ações da Estratégia Operacional estarem sofrendo revisão, a abordagem deste trabalho encaixa-se na fase das avaliações, dos planejamentos e das medidas a serem realizadas, pela Logística, para a FT alcançar os objetivos propostos. Portanto, as conclusões sugeridas abaixo devem ser consideradas como guias para se atingir os níveis desejados em relação ao apoio logístico.

Pode-se concluir que a unificação dos Sistemas Logístico e de Mobilização facilitaria em muito o planejamento e a execução dos desdobramentos da FT, exigindo menor coordenação e, possivelmente, promovendo menos falhas na ocupação do TO.

Outro tópico de grande importância é a necessidade de coordenação com as demais forças empregadas, em especial quando houver operações combinadas em determinada frente e/ou quando surgir a necessidade do estudo em comum para a aquisição ou desenvolvimento de projetos, ambos com o objetivo de permitir maior rapidez e iniciativa no transporte dos meios adjudicados à Força Terrestre.

A informação, sempre um importante meio auxiliar para a tomada de decisão, atualmente seria disponibilizada de forma oportuna com a ativação do sistema C⁴I, o qual ainda pode ser derivado ou completado por meios civis mobilizados.

Por fim, esta abordagem procurou demonstrar a necessidade de uma logística bem planejada, consoante com os objetivos estratégicos e operacionais, muito antes da ativação de qualquer Teatro de Operações, com vista a facilitar a preparação para os combates e permitir iniciá-los nas melhores condições operacionais possíveis.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. ME 320-5: Vocabulário da ECEME. Rio de Janeiro, 2002.
- _____. Centro de Comunicação Social do Exército. Verde Oliva. Operacionalidade da Força Terrestre. Nº 187, Jan/Fev/Mar. Brasília, DF, 2006.

5. O princípio de guerra da Prontidão está relacionado à capacidade de passar da situação de paz para a de conflito ou de guerra.

- _____. Comando de Operações Terrestres. Segunda Guerra do Golfo Pérsico. ed única. Brasília, DF, 2003.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 21-30: Abreviaturas, Símbolos e Convenções Cartográficas. 4ª ed. Brasília, DF, 2002a.
- _____. C 124-1: Estratégia. 4º. ed. Brasília, DF, 2004.
- _____. C 100-10: Logística Militar Terrestre. 2º. ed. Brasília, DF, 2003.
- _____. C 100-5: Operações. 3ª ed. Brasília, DF, 1997.
- _____. SIPLEX 2: Avaliação do Exército. Brasília, DF, 2002e.
- _____. SIPLEX 4: Concepção Estratégica do Exército. Brasília, DF, 2002g.
- _____. Ministério da Defesa. MD34-M-01: Manual de Logística para Operações Combinadas. Brasília, DF, 2001.
- _____. MD42-M-02: Doutrina de Logística Militar. Brasília, DF, 2002.
- _____. MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa. Brasília, DF, 2007.
- _____. ME 29-3: Apoio Logístico na Divisão de Exército e na Brigada. Rio de Janeiro, 2002a.
- HERINGER, Eudiman.
O Planejamento da Mobilização do Exército Brasileiro e sua Integração com o Sistema Logístico. Rio de Janeiro; Escola Superior de Guerra. 2006. 35p
- KILLEBREW, ROBERT B. Armed Forces Journal. Army Force Projection. Winchester, EUA. September 1999. p. 90-96.
- SCHUBERT, Frank N.; KRAUS, Theresa L. Tempestade do Deserto, Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998. 408 p., il.

O autor é Major do Serviço de Intendência do Exército Brasileiro. Mestre em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Atualmente é instrutor da ECEME. (Email: sylviopeessoa@bol.com.br).