

## Artigo LOGÍSTICA<sup>1</sup>

Maria Elizabeth da Silva Nunes<sup>2</sup>

Comissão de Direito Militar OABRJ

---

<sup>1</sup> O artigo foi revisado e faz parte do trabalho de conclusão do XVI Ciclo de Estudos de Política e Estratégia (CEPE), da ADESG/Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra, no Rio de Janeiro, apresentado pela autora em 1991, intitulado: Logística, Mobilização Nacional e Informações Estratégicas.

<sup>2</sup> Advogada, Pós-graduada em Altos Estudos de Política e Estratégia, pela ADESG/RJ, 1991; Pós-graduada com Especialização em Gestão de Políticas Públicas da Cultura, pela UNB/ Minc, 2006/2008.

<sup>3</sup> Membro das Comissões de Direito Militar da OABRJ e da OAB/Barra da Tijuca, Combate à Intolerância Religiosa da OABRJ, Igualdade Racial da OAB/Barra da Tijuca; e Delegada de Prerrogativas junto à Justiça Militar e à Coordenação de Assuntos Previdenciários na Comissão de Defesa, Assistência e prerrogativas (CDAP)

Apresentação:

A ação de prevenir, eliminar ou neutralizar perigos que surjam ou possam surgir na vida das nações não deve ficar ao sabor das improvisações, pois dessa forma, estar-se-ia comprometida a própria soberania nacional e estimulada a atuação do adversário, ante a imprevidência do oponente.

Resulta daí, a necessidade da elaboração de meticolosos planos de Desenvolvimento e Segurança Nacionais, tendo em vista as Ações de Logística, que se preocupa com as necessidades de guerra, e de Mobilização, que procura harmonizar as exigências da guerra com os imperativos de manutenção da vida da Nação; ações, estas, respaldadas em Informações Estratégicas que situam os meios a serem empregados tanto na Logística quanto na Mobilização.

Uma vez decididas as ações estratégicas, é necessário fazer o levantamento dos meios indispensáveis a sua concretização. A esse processo de previsão e provisão, chamamos Logística.

SUMÁRIO

Apresentação

Capítulo I

Introdução

Capítulo II

Um Pouco de História

Capítulo III

Logística Militar

Capítulo IV

Logística Nacional

Capítulo V

Classificação da Logística

Quanto à Natureza

Quanto à Finalidade

Quanto à Extensão

Quanto ao Meio de Atuação

Quanto ao Campo de Atuação

Capítulo VI

Atividades Logísticas

Fases

Setores Logísticos

Funções Logísticas

Capítulo VII

Princípios Gerais da Logística

Objetividade

Continuidade

Flexibilidade

Economia

Segurança

Controle  
Prioridade  
Oportunidade  
Unidade de Direção  
Amplitude  
Previsão  
Coordenação

Conclusão

Bibliografia

## CAPÍTULO I

Introdução:

A Política estabelece os Objetivos Nacionais Permanentes, visando o Bem Comum, e utiliza-se da Estratégia Nacional, que prepara e aplica o Poder Nacional.

Marcos Coimbra, membro efetivo do Conselho Diretor do Centro Brasileiro de Estudos Estratégicos (Cebres), professor aposentado de Economia na Uerj e conselheiro da ESG, em seu artigo “Ameaças aos Objetivos Nacionais Permanentes”, fala sobre três desses objetivos:

A Integridade do Patrimônio Nacional, a Integração Nacional e a Paz Social são três dos Objetivos Nacionais Permanentes do Brasil, caracterizando-se o primeiro por representar a “integridade territorial, do mar patrimonial, da zona contígua, da zona econômica exclusiva e da plataforma continental, bem como do espaço aéreo sobrejacente.

Integridade dos bens públicos, dos recursos naturais e do meio ambiente, preservados da exploração predatória. Integridade do patrimônio histórico-cultural, representado pela língua, costumes e tradições, enfim a preservação da identidade nacional”. A Integração Nacional é constituída pela “consolidação da comunidade nacional, com a solidariedade entre seus membros, sem preconceitos ou disparidades de qualquer natureza, visando à sua

participação consciente e crescente em todos os setores da vida

nacional e no esforço comum para preservar os valores da

Incorporação nacionalidade e reduzir desequilíbrios regionais e sociais. de todo o território ao contexto político e socioeconômico da nação”. Já a Paz Social é representada “pelo culto aos valores da cristandade, refletindo um valor de vida, não imposto, mas decorrente do consenso, em busca de uma sociedade caracterizada pela conciliação e harmonia entre pessoas e grupos, principalmente entre o capital e o trabalho, e por um sentido de justiça social que, valorizando as potencialidades da vida em comum, beneficie cada um, bem como a totalidade dos homens”.

Uma vez decididas as ações estratégicas, é necessário o levantamento dos meios indispensáveis a sua concretização. A esse processo de previsão e provisão, chamamos Logística.

Pode-se conceituar a Logística como “O conjunto das atividades relativas à previsão e à provisão de todos os meios necessários à realização das ações impostas pela Estratégia Nacional” (Manuel Básico, ESG. 1983). Como se verifica do conceito exposto, cabe à Logística o atendimento das exigências decorrentes da Ação Estratégica, presente em situações normais ou de emergência.

É da logística a missão de provisão dos recursos equacionadas em quantidade, qualidade, momento e locais adequados. Para isso, é pressuposto que os recursos financeiros sejam alocados conforme as necessidades, caso contrário, ajustes à realidade devem ser introduzidos.

## CAPÍTULO II

Um Pouco de História:

Embora empregada desde meados do século XVIII, a palavra Logística advém do termo francês “logistique”, e foi definitivamente incorporada à linguagem militar, em 1838, pelo Barão Antoine Henri Jomini (famoso teórico militar do século XIX e biógrafo de

Napoleão), no livro “A Arte da Guerra”, quando sintetizou os três ramos da guerra (até então, a Arte da Guerra somente considerava os fatores da tática e da estratégia):

- a) Estratégia, planejando e determinando o emprego dos meios;
- b) Tática, aplicando esses meios; Logística, fornecendo esses meios.

Associa-se, sem fundamento, o termo logística ao vocábulo grego “logistikos”, que é a arte de calcular. Não é, porém, empregado com tal significado, passando a ser usado exclusivamente para indicar o conjunto específico de atividades militares, anteriormente enquadradas sob o título geral de administração militar. Esta era, por muitos, definida como a arte de planejar, dirigir e executar as atividades militares não abrangidas pela Tática e pela Estratégia, sendo a Logística a parte da administração militar que tratava exclusivamente do suprimento e do transporte das tropas em operação e considerada, também, como o alicerce da arte militar, com sua importância crescendo a cada dia.

De acordo com conceitos mais modernos, a palavra Logística vai se desvinculando, paulatinamente, do significado de apoio exclusivo às forças militares em operações, onde trata de colocar os meios de guerra à disposição das organizações e das operações militares (Logística Militar); dando lugar a uma Logística de caráter Nacional, não exclusivamente militar, que tratava de prever e prover os meios necessários ao esforço de guerra.

### CAPÍTULO III

#### Logística Militar

A Logística Militar compreende o conjunto de atividades, métodos e processos pelos quais são fornecidos meios de toda espécie às Forças Armadas e às Operações Militares. Assim, a Logística Militar compreende:

- a) a obtenção, o armazenamento, o suprimento, a manutenção, a recuperação e a evacuação de material (alimentos, equipamentos bélicos, viaturas, peças sobressalentes, combustíveis e lubrificantes, munição, agentes químicos e etc.);
- b) o recrutamento, a qualificação, a seleção, a distribuição, a movimentação, a evacuação, a direção, o bem-estar e a assistência espiritual;
- c) a obtenção, a reunião, a distribuição, a assistência sanitária e a evacuação de animais; d) a hospitalização, as medidas sanitárias e o alojamento de homens e animais;
- e) o transporte, a circulação e o controle do trânsito;
- f) a aquisição, a construção, a conservação, a distribuição e a utilização de imóveis e instalações;
- g) o serviço postal, as Forças Armadas, os assuntos civis, a lei e a Justiça Militar;
- h) a obtenção e a prestação de serviços;
- i) os recursos financeiros e atividades correlatas.

A Logística Militar trata, pois, da previsão e suprimento das necessidades de vida e de combate das Forças Armadas, tanto na paz, quanto na guerra. Sob o prisma eminentemente bélico, pode-se, portanto, encarar a guerra como um esforço integrado, no

qual há atividades logísticas orientadas para a preservação e a ampliação da capacidade operativa do poder, na defesa dos interesses de uma Nação.

Na realidade, nas guerras do passado e mesmo no início da era napoleônica, as preocupações logísticas não iam além do equipamento e do suprimento, que podiam ser transportados pelas próprias tropas, nos seus “trens”. As Legiões Romanas e os Exércitos de Napoleão e de Gustavo Adolfo contavam com uma rede de depósitos em série, que permitiam certo reabastecimento das tropas empenhadas em combate, com recursos fornecidos pelas bases da retaguarda. Mas foi a I Guerra Mundial que, utilizando grande variedade e quantidade de armas, com o envolvimento das populações em massa na luta, foi criado o sistema característico do suporte logístico da guerra moderna.

Posteriormente, a II Guerra Mundial e a Guerra da Coréia demonstraram cabalmente que o fator logístico chegava a ultrapassar, em muitos casos, os fatores tático e estratégico. A cada plano estratégico ou tático, devia corresponder um planejamento logístico, que tornasse possível a realização daqueles. Após essas guerras, firmou-se a doutrina de que a vitória, numa guerra ou mesmo em momentos de paz, só é possível àquele que dispuser de superioridade logística, tanto em qualidade como em quantidade.

A Logística impõe limitações à Estratégia, podendo reagir de forma a passar a Estratégia para a sua subordinação, de acordo com as circunstâncias. Já houve quem comparasse a reação da Logística sobre a Estratégia, como a de um elástico. Quanto mais amplo ou ambicioso for o objetivo estratégico, maiores serão a tensão da logística e a ameaça de ruptura do sistema de apoio.

Da mesma forma que constitui uma das funções da Estratégia avaliar as possibilidades e limitações táticas, constitui também uma função estratégica a avaliação das possibilidades e limitações logísticas. Grandes e importantes campanhas foram conduzidas ao desastre por má avaliação das possibilidades logísticas.

Como nenhum esquema estratégico pode ser levado a efeito sem suprimentos adequados, e como os pontos de apoio logísticos podem também ficar sob pressão inimiga, a Estratégia, evidentemente, tem sempre que considerar a proteção da cadeia logística. Casos há, em que a defesa do sistema logístico necessário às operações passa a constituir o próprio objetivo estratégico.

#### Logística Militar do Exército Brasileiro

De acordo com o Manual de Logística do Exército, o C 100-10 – Logística Militar Terrestre, a posição da Logística no quadro das operações militares é assim evidenciada:

“Em várias oportunidades, foi a Logística, mais do que a 14  
Estratégia  
e a Tática, o fator determinante das vitórias e derrotas,  
evidenciando  
que o resultado final das operações será claramente  
influenciado

por ela e pela capacidade de melhor executá-la”. (BRASIL, 2002, p.1-1).

Continuando, segundo o referido Manual, a Logística no Exército teve sua evolução doutrinária estabelecida e estruturada no Brasil, inicialmente, na Casa do Trem, mais tarde Arsenal do Trem, pelo Real Hospital Militar e Ultramar, hoje Hospital Central do Exército, sediados no Rio de Janeiro e uns poucos hospitais, na Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul, em serviços onde o provimento de fardamento era encargo do comandante, que recebia recursos do erário real; e para a alimentação, a tropa recebia as soldadas – origem do termo soldo – e com elas deviam abastecer-se dos gêneros de subsistência (Manual de Campanha – Logística Militar Terrestre – C 100-10, MD, Ex. Bras, ECEME, 2ª Ed, 2003, pg. 11/12).

Segundo o Manual, após a Proclamação da República, apareceram os primeiros registros de alterações na estrutura da logística militar terrestre, com a criação, em 1896, da Intendência Geral da Guerra, em substituição ao Quartel-Mestre General, com encargos de direção, gestão e execução, nas áreas financeira e de provimento.

A Missão Militar Francesa, que chegou ao Brasil em 1919, trouxe consigo, com a experiência adquirida na 1ª Guerra Mundial, conhecimentos sobre a importância do Suprimento, do Abastecimento e do Apoio. A partir daí, o então Ministro da Guerra na época, Engenheiro Pandia Calógeras, determinou a criação de depósitos, hospitais militares e parques de manutenção nas guarnições de maior importância.

Assim, em 1920, foi criado o Serviço de Intendência do Exército Brasileiro, que tinha por missão: “organizar, dirigir e executar os serviços de subsistência, fardamento, equipamento, acampamento, combustível, iluminação e alojamento dos efetivos”; e, em 1959, foi criado o Serviço de Material Bélico, com o objetivo de reunir os oficiais responsáveis pelas pesquisas, estudo, fabricação, recuperação, armazenamento do material de guerra química, instrumentos e equipamentos de observação e de tiro, viaturas, combustíveis e lubrificantes; sendo deixados de lado a improvisação e o empirismo, que caracterizavam o apoio logístico, optando-se pelos métodos doutrinários e pelos experimentos científicos.

Ao longo dos anos, com estudos e pesquisa, visando o aprimoramento do tema, novos enfoques foram dados à Logística, com a criação do Comando Logístico (COLOG) e do Comando Logístico e de Mobilização do Núcleo Central (CLMNC), além dos Cmdo ZA e Distritos Logísticos; além da adoção da Organização Básica do Exército (OBE), em 1988, quando foi adotada uma nova definição de Logística, onde o Sistema Logístico do Exército Brasileiro passou a ser constituído pelos subsistemas Comando Logístico, Logística Organizacional e Logística Operacional, com atividades voltadas para as áreas de Saúde, Suprimento, Manutenção, Construção, Transporte e Pessoal.

O Exército Brasileiro desenvolveu um programa específico para essa área, com a adoção de práticas gerenciais de ponta, levando a um diferencial em seu desempenho, como um todo, em comparação com as outras forças, setor público e empresas privadas. O

programa chama-se Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, conhecido pela sigla PEG-EB.

Atualmente, o Serviço de Intendência das Forças Armadas tornou-se um dos seus principais apoio logístico, sendo, essa, a nova concepção da Logística Militar. Um Setor de Intendência, funcionando dentro da prática da boa gestão, traz benefícios para a Unidade Militar, com significantes melhorias nos desempenhos das atividades, da economia nos gastos e da qualidade dos produtos.

Dessa forma, aprimorar e atualizar os conceitos e utilização da Logística no meio Militar, só veio favorecer as Forças Armadas, que têm gozado de prestígio entre seus irmãos de arma, bem como junto à opinião pública, na otimização de suas ações, realizadas com comprovada redução de custos, sem deixar de lado o padrão de qualidade e rapidez em suas execuções.

O Estado-Maior do Exército é o responsável pela direção geral da logística militar terrestre, cabendo-lhe emitir as diretrizes referentes ao apoio logístico no âmbito do EB.

## CAPÍTULO IV

### Logística Nacional

A Logística Nacional compreende o conjunto de métodos e processos, por meio dos quais se obtêm, do potencial nacional, os recursos materiais e humanos necessários à guerra, efetuando-se a distribuição desses recursos pelos diversos setores da atividade nacional, empenhados no esforço de guerra.

Na posição em que está situada, a Logística Nacional confunde-se, muitas vezes, com a própria Economia Nacional porque não encara apenas as necessidades exclusivas das Forças Armadas, mas, também, as de ordem civil, as imposições da política internacional e os interesses comerciais.

A Logística Nacional surge ao ser declarado o Estado de Guerra ou do processar-se, mesmo durante a paz, a mudança da economia de paz para a de guerra.

À Logística Nacional, caberá, também, desenvolver as ações estratégicas que envolvem as “obrigações” contraídas nos Tratados e Alianças, formados com outras Nações, visando o fortalecimento do Poder Nacional.

A Logística Nacional pode ser classificada de acordo com seu campo de atuação:

a) Logística para o Desenvolvimento, que é o conjunto de atividades de previsão e provisão dos meios necessários à realização das ações decorrentes da Estratégia de Desenvolvimento;

b) Logística para a Segurança, que é o conjunto de atividades de previsão e provisão dos meios necessários, agora, voltado à realização de ações decorrentes da Estratégia de Segurança.

As principais características da Logística Nacional são:

- a) Atividades Permanentes, existindo tanto em situação de normalidade, em apoio às ações correntes, como em apoio às ações de emergência;
- b) Planejamento, que requer dinamismo e flexibilidade para se adaptar, com presteza, às mutações decorrentes da variação dos meios necessários à execução das ações estratégicas, que objetivam conquistar e manter os objetivos nacionais.

Logística Empresarial

Na Obra Logística Militar – Berço da Logística Empresarial, de Betovem Dias, é possível ser observado o quanto o êxito obtido pelos Militares, na aplicação da Logística em sua vida diária, vem influenciando os empresários em seus negócios.

Com a globalização e os avanços tecnológicos, as empresas precisam estar atualizadas e preparadas para essas mudanças e transformações, para não perderem a competitividade no Mercado! Conhecimento é Poder! E quem não se mantém atualizado, é engolido pelas grandes forças, que têm surgido com novos comportamentos e desafios, praticamente a todo o momento!

A Logística é de extrema importância para a área empresarial porque agrega diferentes valores à cadeia produtiva, eliminando custos e perda de tempo para o cliente, mas, em contrapartida, oferecendo a esse cliente produtos de qualidade e com preços competitivos, em relação ao seu concorrente; obtendo, em troca, um aumento em sua margem de lucros (da empresa).

Como nas guerras, onde a Logística Militar é o diferencial para se ganhar uma batalha, porque com o suporte adequado, a tropa terá condições de vitória; da mesma forma acontece em uma empresa. As técnicas, advindas de um bom planejamento Logístico, darão o norte para o sucesso desse negócio!

O empresário que não se atualizou, não repensou sua estratégia de negócios, fatalmente não terá condições de competir com seus concorrentes em igualdade de condições! Dessa forma, uma gestão competente, com a utilização das técnicas necessárias, fará toda diferença.

## CAPÍTULO V

### Classificação da Logística

Classifica-se a Logística quanto a sua natureza, finalidade, extensão, meio e campo de atuações, como a seguir:

#### 1. Quanto à Natureza

- a) Logística Pura, que consiste na pesquisa científica das teorias, princípios e leis que não regem a atividade logística;
- b) Logística Aplicada, que consiste na aplicação prática dos problemas logísticos.

Quanto à Finalidade

a) Logística de Produção, que trata das questões relativas à obtenção dos meios logísticos;

b) Logística de Consumo, que se ocupa da distribuição dos meios, de acordo com as necessidades.

Quanto à Extensão

a) Logística Internacional, considerando os compromissos firmados nos Tratados e Alianças, e objetivando a segurança coletiva, esta se preocupa com a previsão e provisão de meios (pessoal, material, instalações e serviços) para Ações Estratégicas em nível Internacional;

b) Logística Nacional, a ela também caberá a previsão e provisão de meios requisitados para as Ações Estratégicas, envolvendo as “obrigações” contraídas nos Tratados e Alianças, formadas com outras Nações, visando o fortalecimento do Poder Nacional.

Quanto ao Meio de Atuação

a) Logística Civil, que desenvolve atividades de previsão e provisão de meios tanto para o Setor Público, quanto para o Setor Privado, e reúne a Logística de cada uma das expressões do Poder Nacional;

b) Logística Militar, acompanha a Logística das outras expressões e nela estão contidos os meios que as Forças Armadas necessitam em tempos de paz, de crise e/ou de guerra.

Quanto ao Campo de Atuação

a) Logística para o Desenvolvimento, que é ligada à realização das ações impostas pela Estratégia de Desenvolvimento;

b) Logística para a Segurança, ligada às realizações impostas pela Estratégia de Segurança.

## CAPÍTULO VI

Atividades Logísticas:

Fases:

São os diferentes aspectos sob os quais se processam as atividades logísticas que, embora bem definidas, se entrelaçam no tempo:

1.1. Determinação das necessidades: com o levantamento completo dos meios necessários à execução das ações planejadas, bem como dos locais e prazos em que tais meios deverão estar disponíveis. Nesta fase, atende-se às seguintes perguntas:

a) O que prover?

b) Quanto prover?

c) Para quem prover?

1.2. Obtenção dos meios: destina-se a conseguir os meios necessários nas respectivas fontes. Procura-se, então, responder às indagações:

a) Como obter?

b) Onde obter.

1.3. Distribuição dos meios: consiste em fazer chegar, tempestiva e eficazmente, aos executores das ações estratégicas, todos os meios previstos e conseguidos nas fases anteriores. Satisfaz-se as indagações:

- a) Como distribuir?
- b) Para quem distribuir?
- c) Quando distribuir?
- d) Onde distribuir?

Setores Logísticos:

Sendo a Logística um conjunto abrangente de atividades, que envolve um vasto campo de atuação, suas tarefas de prever e prover meios ao atendimento das ações estratégicas podem ser desdobradas em setores, que são:

- a) Pessoal;
- b) Material;
- c) Instalações;
- d) Serviços.

Funções Logísticas:

Em cada um dos setores poderá existir atividades logísticas, de natureza correlata ou afim, interdependentes, não só facilitar o trato de assuntos logísticos, como para tornar mais eficaz o desempenho das mesmas, convencionou-se denominar de funções logísticas, dentre as quais se destacam:

### 3.1. Pessoal

- a) Recursos Humanos – conjunto de atividades relacionadas com a aplicação do potencial humano;
- b) Saúde – conjunto de atividades relacionadas com a conservação do potencial humano, através de medidas preventivas e de recuperação.

### 3.2. Material

- a) Suprimento – ato de fornecer aos elementos empenhados nas ações, todos os artigos necessários para o seu equipamento, sua vida, seu treinamento e seu emprego;
- b) Manutenção – conjunto de medidas relativas à conservação e ao conserto do material, de modo que este se mantenha em condições de utilização.

### 3.3. Serviços

- a) Construção – compreende as ações de planejamento e execução de obras e de instalações necessárias às atividades;
- b) Transporte – compreende o deslocamento de meios materiais e de recursos humanos para a realização de quaisquer atividades.

## CAPÍTULO VII

Princípios Gerais da Logística:

Sendo a Logística uma atividade relacionada com a previsão e a provisão de meios necessários à execução das ações de segurança, obedece aos princípios gerais, que são válidos para qualquer Nação, e dizem respeito a um planejamento dinâmico, permanentemente atualizado, que são:

#### Objetividade

Identificação nítida das atividades que devem ser realizadas e determinação correta dos meios necessários para a sua concretização, no espaço e no tempo.

#### Continuidade

Estabelecimento das atividades logísticas, em sequência lógica e com caráter permanente.

#### Flexibilidade

Capacidade de adaptação, a fim de fazer jus às situações supervenientes, de acordo com a dinâmica da conjuntura.

#### Economia

Racionalidade na obtenção, distribuição e utilização dos meios disponíveis, evitando-se desperdícios.

#### Segurança

Garantia de execução dos planos elaborados, apesar dos óbices que venham a se interpor.

#### Controle

Acompanhamento das atividades logísticas em andamento e comparação dos resultados da sua execução com o que fora previsto no planejamento.

#### Prioridade

Estabelecer escalonamento de atividades a serem desenvolvidas, prevalecendo o principal sobre o secundário.

#### Oportunidade

Adequação da execução das atividades no momento certo.

#### Unidade de Direção

Existência de uma autoridade central, que assegure a convergência de esforços para o objetivo estabelecido.

#### Amplitude

Compreensão de que toda atividade que vise a proporcionar meios em pessoal, material, instalações, dentro da capacidade do Poder Nacional, pode ser rotulada como Logística.

#### Previsão

Condicionamento do êxito das atividades logísticas à capacidade da correta estimativa de necessidades.

#### Coordenação

Conjunção harmônica de esforços de elementos distintos, visando alcançar um mesmo objetivo.

## CONCLUSÃO

Finalizando o presente artigo, podemos concluir que a Logística tornou-se tão significativa na atualidade, que já existe Curso de Tecnólogo em Logística, em algumas faculdades.

Verifica-se que cabe à Logística o atendimento das exigências decorrentes da Ação Estratégica, presente em situações normais ou de emergência. A Logística Nacional, na forma como é conceituada, constitui um dos instrumentos de execução e de atuação permanente de que se vale a Estratégia Nacional na aplicação do Poder Nacional, para a conquista e a manutenção dos Objetivos Nacionais, situando-se no quadro da Segurança Nacional.

Os setores empenhados tratam de obter os diferentes recursos, em quantidades, espécies e características que lhes forem indicados, para atender aos diversos setores civis e militares.

Em relação à Logística Militar, depois de ter se projetado em estreita associação com a ideia de guerra, ela extravasou da dimensão militar para vincular-se a problemas inerentes às ações ditadas pela Estratégia Nacional. Enquanto que os Estados Unidos, na 2ª Guerra Mundial, em sua Logística Militar, lidou com o desafio de integrar sua Logística com a Estratégia e a Tática; o Brasil, por sua vez, foi à procura das próprias ideias, flexíveis e criativas (da Logística Militar), para atender às suas necessidades de defesa.

Falando sobre a Logística Empresarial, pode-se observar que a sua concepção, dentro das empresas, foi evoluindo consideravelmente no que tange a parte de fluxo de produtos e serviços. A partir do momento em que os gerentes dessas empresas passaram a implementá-la em seus negócios, sabedores das experiências exitosas deixadas pelos militares, quando eles passando a controlar e coordenar de forma coletiva as atividades logísticas, houve uma mudança significativa na qualidade da prestação de serviços, bem como no atendimento aos seus clientes!

A valorização dessas atividades logísticas no planejamento estratégico das Empresas é um indicador de sua importância na obtenção de constante melhoria de competitividade das organizações. Para isso, a empresa utiliza novas técnicas e procedimentos, como parcerias e alianças estratégicas, voltadas para a obtenção de vantagem competitiva diante da concorrência.

Hoje em dia, os administradores deparam-se com inúmeras decisões referentes às atividades logísticas devido ao crescimento do mercado, o alargamento das linhas de produtos e dos vários meios de comunicações existentes. Com isto, deve-se analisar severamente todas as variáveis que circundam o sistema logístico, a fim de obter a otimização das operações envolvidas no processo.

O tema logística estará sempre sob objeto de interesse dos militares e dos empresários. A redução dos custos logísticos aliados ao aumento de produtividade neste setor nunca deixará de ser perseguido pelos gestores. Diante do mercado globalizado em que vivemos e com constantes mudanças, qualquer alteração pode provocar incertezas para o planejamento e operação das atividades logísticas. Isto exigirá habilidade e constante atualização por parte dos seus administradores.

## BIBLIOGRAFIA

CAMINHA, V. Alnte João Carlos G. Delineamentos da Estratégia. Rio de Janeiro: Bibliex Biblioteca do Exército, 1982.

ÁLVARES, Gal. Obino Lacerda. Estudos de Estratégia. Rio de Janeiro: Bibliex Biblioteca do Exército, Coleção General Benício, Vol. 95, Publicação 422, 1973.

GUERRA, Escola Superior. Doutrina, Rio de Janeiro: ESG, 1989.

BRITANNICA, Encyclopaedia. 1981.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 out. 1988.

PLATT, Washington. A Produção de Informações Estratégicas. Rio de Janeiro: Bibliex Biblioteca do Exército, Lumen Juris, 2000.

BRAZ, Marcio Alexandre de Lima. A Logística Militar e o Serviço de Intendência: Uma Análise do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro. 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3394/DISSERTACAO%20MARCIO%20BRAZ.pdf> Acesso em 05 de junho de 2022.

DEFESA, Ministério. Manual de Campanha: Logística Militar Terrestre – C100-10, Rio de Janeiro: EB, ECEME, 2ª ed, 2003.

GUERRA, Escola Superior. Fundamentos do Poder Nacional, Rio de Janeiro: ESG, 2022.

DIAS, Betovem. Logística Militar: Berço da Logística Empresarial, Santa Catarina: UFSC, 2005.

Palavras Chaves

Logística; Estratégia; Otimização; Forças Armadas; Desenvolvimento; Segurança;