

CAPÍTULO 3

CICLO LOGÍSTICO

3.1 - GENERALIDADES

O ciclo logístico, descrito no capítulo 2, é o processo pelo qual se desenvolve a logística. Identifica-se, no ciclo, as fases básicas, denominadas:

- DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES;
- OBTENÇÃO; e
- DISTRIBUIÇÃO.

3.2 - DETERMINAÇÃO DE NECESSIDADES

A determinação de necessidades constitui-se a fase básica mais importante do ciclo logístico por servir de fundamento às demais e, conseqüentemente, influir, decisivamente, na resolução do problema logístico.

O trabalho de determinar necessidades é baseado no plano estratégico ou operativo específico, que são as fontes dos dados iniciais, imprescindíveis à realização desta fase básica.

Esses dados iniciais indicarão quem necessita, para qual missão, local da missão e as disponibilidades existentes.

De posse desses dados, será possível realizar esta fase básica respondendo às seguintes perguntas:

- O QUE É NECESSÁRIO? Especificando a qualidade;
- QUANTO É NECESSÁRIO? Estabelecendo a quantidade;
- QUANDO SERÁ NECESSÁRIO? Definindo o tempo em que a necessidade deve ser satisfeita;
- ONDE SERÁ NECESSÁRIO? Indicando o local onde deve ser satisfeita a necessidade; e
- O QUE É MAIS IMPORTANTE? Apontando a prioridade a ser atribuída a cada necessidade.

3.2.1 - Bases para a Determinação de Necessidades

As necessidades decorrem das análises executadas pelas forças dos recursos apropriados à realização de suas missões.

As missões nascem dos planos, estratégicos ou operativos, em função do nível em que se trabalha.

Portanto, o ponto de partida para a determinação de necessidades deve considerar disponibilidades existentes para definir o que deve ser obtido.

É, também, nesta fase, que se evidencia o caso mais claro de aplicação do princípio de interdependência entre a estratégia, a tática e a logística pois, a verificação do que é necessário poderá revelar, previamente, a inexecutabilidade do plano, o que obrigará sua reavaliação/revisão.

Desse modo, sendo a determinação de necessidades o fundamento para a resolução de todo o problema logístico, é preciso que sua formulação se realize com a máxima exatidão de cálculo.

3.3 - OBTENÇÃO

A obtenção é a segunda fase básica do ciclo logístico, situada entre a determinação de necessidades, a qual deve atender, e a distribuição, que trabalha com o que foi obtido.

A obtenção é um ato administrativo no âmbito do Sistema de Apoio Logístico, com complexidade variável em função das dificuldades oriundas do processo de aquisição do material/serviço ou do recrutamento dos recursos humanos e da possível escassez desses recursos.

A disponibilidade dos recursos limita a obtenção que, por sua vez, serve como base para a análise de executabilidade dos planos. Portanto, quando se evidencia a impossibilidade de obtenção de um determinado recurso, torna-se necessária a revisão da determinação de necessidades.

Esta fase possui estreito vínculo com os setores comercial, industrial e de recursos humanos, além dos aspectos econômico-financeiros da gestão logística.

3.3.1 - Princípios e Características

Cabe à fase de obtenção, sob o ponto de vista funcional, transformar a determinação de necessidades em recursos logísticos reais que, após a distribuição, venham a satisfazer a tais necessidades.

Deduz-se, assim, o primeiro princípio da obtenção:

“Nada deve ser obtido se não for previamente definido como necessário pelo Comando”.

A violação deste simples e elementar princípio pode provocar desajustes no processo do ciclo logístico, com conseqüências danosas à economia de esforços, já que, ao se obter aquilo cuja necessidade não foi definida, são gastos recursos, normalmente

limitados, aumentando-se as dificuldades para obtenção do que é realmente necessário.

A tarefa básica da obtenção é assunto da competência das OM componentes do Sistema de Apoio Logístico e possui características variáveis segundo o nível onde é executada.

Em linhas gerais, nos altos níveis, a obtenção de material/serviço assume caráter de produção, ou seja, de fabricação, inspeção, controle de qualidade, etc., que é da esfera de ação da Logística de Produção, com aspectos, efetivamente, econômico, industrial e civil. Na área de recursos humanos é essencial que haja um processo de motivação para satisfazer as necessidades das Forças Armadas.

Nos outros níveis, em especial no operativo, a obtenção se limita, praticamente, a elaborar pedidos, resumindo-se a uma função administrativa e de controle.

Na Logística Operativa, uma fonte de obtenção é representada pelos próprios recursos colocados à disposição do Comando que determinou as necessidades.

Estes recursos são:

- humanos;
- financeiros; e
- materiais.

Os recursos humanos são a fonte de obtenção para as necessidades de pessoal em todos os níveis de Comando.

Os recursos financeiros, normalmente disponíveis sob a forma de créditos, representam, do ponto de vista logístico, uma medida da possibilidade de obtenção para os níveis de Comando mais elevados, e são, dentro da organização militar, geralmente, oriundos do orçamento da MB.

Os recursos materiais representam a fonte de obtenção para os níveis de Comandos Operativos, consistindo, em cada nível, na acumulação efetuada no nível superior.

O volume de todos os recursos disponíveis é o que fixa o limite da obtenção, determinando a exeqüibilidade logística dos planos operativos. Daí decorre a conveniência de que o Comando tenha conhecimento do volume de recursos postos à sua disposição para satisfazer as suas necessidades.

Do ponto de vista operativo, podem ser distinguidas duas categorias de recursos: reais e potenciais.

São recursos reais aqueles que se encontram efetivamente à disposição do Comando, enquanto que os recursos potenciais são aqueles que o Comando pode vir a receber de outros Comandos, normalmente superiores, sob certas condições. Os primeiros devem estar claramente definidos, enquanto que os segundos são apenas estimados.

Quando se trata de recursos materiais, para que se possa levar a efeito a transformação das necessidades apontadas em elementos logísticos que as satisfaçam, é preciso desenvolver três tipos de atividades complementares entre si, embora sejam de caráter distinto:

- técnico-industriais;
- financeiras; e
- orgânicas.

As atividades técnico-industriais são as correspondentes à produção física para atender às necessidades de material das forças. São atividades exercidas nos altos escalões da logística militar e da logística nacional, não abrangendo portanto a logística operativa.

As atividades financeiras correspondem à aquisição e têm seu campo de ação nos níveis mais elevados das organizações militares, embora possam se estender até os níveis inferiores.

As atividades orgânicas são as que exercem o controle e a direção sobre as outras duas e nelas é fixada a atenção do processo logístico operativo.

Em decorrência dessas definições, vê-se que a obtenção é concretizada no desenvolvimento de atividades orgânicas, ao financiar, controlar e dirigir a produção dos recursos materiais necessários.

O segundo princípio da obtenção pode, então, ser enunciado como: “a responsabilidade pela obtenção dos recursos logísticos requeridos para satisfazer as necessidades previstas pelo Comando é da competência, dentro da OM, de um elemento orgânico específico representado pelos SERVIÇOS”.

Um dos requisitos mais importantes da fase de obtenção é o estabelecimento de prioridades, permitindo que se possa obter o máximo de rendimento do esforço logístico, observados os recursos disponíveis.

São, também, de importância os prazos de aquisição, pois condicionam o início da fase básica seguinte e influenciam os níveis requeridos de acumulação que serão efetivados na época correta.

Estabelecer prioridades e observar prazos são decorrências da escassez de tempo e de disponibilidades. Constitui, assim, uma atividade muito delicada a ser desempenhada pelo Comando.

3.3.2 - Etapas da Obtenção

A obtenção é desenvolvida por meio de cinco etapas:

- pedido;
- procura;
- aquisição;
- acompanhamento; e
- recebimento.

O pedido consiste na apresentação da necessidade pelo utilizador. Para que seja bem entendido, é preciso que contenha os dados essenciais sobre o material, pessoal ou serviço solicitado, isto é, seja portador de especificação adequada. Os pedidos devem ser feitos com o espírito de máxima economia.

A procura visa seleccionar as fontes de obtenção, sendo atribuição de órgão específico para material, pessoal e serviços.

A aquisição se ocupa da realização da encomenda propriamente dita, quando se trata de material ou de serviços. No caso de pessoal, corresponde à captação do recurso humano na sociedade.

O acompanhamento constitui a gerência da aquisição, ou seja, o controle do cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega do que foi encomendado.

O recebimento exige a conferência quantitativa e qualitativa do que foi adquirido.

Essa etapa, que encerra a fase de obtenção, é o elo que faz a ligação desta fase básica da logística com a seguinte, a distribuição. Trata da entrada do material ou do pessoal no ponto de acumulação ou da conclusão do serviço contratado.

3.3.3 – Métodos de Obtenção

A obtenção dar-se-á, dentre outros, por intermédio de um dos seguintes métodos, conforme disposições legais em vigor:

- doação, que é a concessão, de forma gratuita;
- compra, que é o processo de aquisição de bens, cedidos voluntariamente pelo proprietário, mediante pagamento de importância ajustada, à vista ou a prazo, sendo o processo mais aconselhável e normal;

- contratação de serviço, que é o processo indenizável utilizado para a formalização da prestação de um determinado serviço;
- confisco, que é a apropriação sumária e de forma controlada, em caráter punitivo, sem pagamento, para utilização militar;
- contribuição, que é um tributo, periódico ou eventual, voluntário ou compulsório, visando a um determinado fim militar, podendo ou não comportar ressarcimento posterior;
- pedido, que é a solicitação formal a um órgão de suprimento ou prestador de serviços, segundo normas específicas;
- requisição, que é a imposição do fornecimento de materiais, animais e serviços, mediante ordem escrita e assinada por autoridade competente, sendo o pagamento, normalmente, realizado posteriormente;
- desenvolvimento, que é o processo de especificação, projeto, teste e produção dirigido ao atendimento de uma necessidade específica;
- troca, que é o processo de aquisição de bens e serviços, cedidos voluntariamente, mediante ressarcimento em outros bens e serviços;
- empréstimo, que é o processo de aquisição de bens, cedidos voluntariamente pelo proprietário, sem ônus para o utilizador, que deverão ser restituídos ao mesmo, após cessadas as necessidades de sua utilização, no mínimo, no estado em que se encontravam ao serem emprestados;
- arrendamento mercantil, que é a operação na qual uma das partes cede o uso de um ou mais bens mediante o pagamento pela outra de prestações periódicas, sendo usual que, ao final do contrato, o arrendatário tenha opção de compra dos bens; e
- transferência, que é o processo para realizar o remanejamento de materiais ou animais entre organizações militares.

A obtenção do pessoal necessário dar-se-á, dentre outros, por intermédio de um dos seguintes métodos: movimentação de pessoal, treinamento, concurso, formação, convocação, mobilização, contratação e recrutamento.

3.4 - DISTRIBUIÇÃO

A distribuição é definida como “a ação de fazer chegar, oportuna e eficazmente, aos utilizadores, os recursos logísticos fixados pela determinação de necessidades e viabilizados na fase de obtenção”.

Esta fase completa o ciclo logístico e possibilita a produção do resultado desejado.

3.4.1 - Princípios e Características

O princípio da distribuição é o de que esta se realize estritamente de acordo com a determinação de necessidades.

Por tratar-se de uma fase eminentemente executiva, é preciso contar com elementos de ação capazes de realizar as operações requeridas. Esses elementos de ação da distribuição são os chamados **Órgãos de Apoio Logístico**.

Na distribuição intervêm dois elementos: um responsável por sua execução, que é o órgão de apoio, e outro receptor, que é a OM consumidora ou utilizadora.

Ao conjunto de órgãos de apoio, por intermédio dos quais se executa essa terceira fase da logística, dá-se o nome de **Sistema de Distribuição**.

Os **Órgãos de Apoio**, integrantes desse sistema, são, dentre outros, os seguintes:

- **Estabelecimentos Continentais:** bases navais, arsenais, depósitos, hospitais, quartéis, escolas, centros de instrução, etc.
- **Bases Avançadas:** estabelecimentos dos tipos acima mencionados, localizados em pontos focais do litoral ou ilhas oceânicas, para apoio a determinadas operações.
- **Grupos de Apoio Móvel ou Bases Flutuantes:** conjunto destinado a prestar apoio logístico aos meios navais nas proximidades das áreas de operações.
- **Grupo de Reabastecimento no Mar:** constituído por navios com características apropriadas a prover, na área de operações, os suprimentos necessários a uma força em deslocamento, com o propósito de ampliar a sua capacidade de permanência em ação.

3.4.2 - Processamento da Distribuição

A distribuição compreende tarefas de acumulação, transporte e entrega.

A acumulação é a atividade relacionada com o recebimento e a armazenagem de material, o preparo das instalações prestadoras de serviços e o aquartelamento de pessoal. Essa tarefa depende essencialmente do planejamento, que determinará os níveis a serem alcançados para satisfazer não só as necessidades normais e, portanto, previstas, como também as de emergência e, consequentemente, imprevistas. Daí decorre a obrigação de serem mantidos níveis de estoque de material ou reserva de pessoal para fazer frente a esses imprevistos e atender a todas as necessidades. A acumulação faz a ligação entre a obtenção e a distribuição e atua como elemento regulador do fluxo logístico.

O transporte ou movimentação é a parte dinâmica da distribuição e abrange a transferência dos recursos logísticos obtidos até os pontos de acumulação e destes aos consumidores. O transporte é de suma importância para a distribuição e de sua correta gerência depende a eficácia desta fase do ciclo logístico. Requer a conjugação de fatores como tempo, espaço e volume, com vias de comunicação, meios de transporte e prioridades.

A entrega encerra a fase da distribuição, fazendo chegar aos utilizadores os recursos logísticos necessários.

Verifica-se, assim, que o utilizador ou consumidor é o princípio e o fim do ciclo logístico e a própria razão de ser da logística. Para ele deve estar voltado todo o esforço logístico.