

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG**  
**CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**NOME COMPLETO:** GIANCARLO DO PRADO FRASSON  
**TÍTULO:** A LOGÍSTICA DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIIS  
APLICADA AOS DESTACAMENTOS DE SEGURANÇA EM  
EMBAIXADAS DO BRASIL

**PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU***

**RIO DE JANEIRO, RJ**  
**2023**

## **TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO**

**AUTOR: GIANCARLO DO PRADO FRASSON**

**TÍTULO: A LOGÍSTICA DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS APLICADA AOS  
DESTACAMENTOS DE SEGURANÇA EM EMBAIXADAS DO BRASIL**

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, afim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

**TÍTULO:** A LOGÍSTICA DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS APLICADA AOS DESTACAMENTOS DE SEGURANÇA EM EMBAIXADAS DO BRASIL

**AUTOR:** GIANCARLO DO PRADO FRASSON

**ORIENTADOR:** MILTON LUIZ PAIVA DE LIMA

## **RESUMO**

A Logística possui vital importância para as atividades militares, não só por proporcionar poder de combate em tempos de guerra, mas também por contribuir na manutenção de uma Força Armada em tempos de paz. Atualmente, a Marinha do Brasil possui em atividade três Destacamentos de Segurança em Embaixadas do Brasil, cuja finalidade é prover a segurança pessoal do Chefe da Missão, dos demais funcionários diplomáticos e administrativos, da residência oficial e da chancelaria. Para manter o fluxo logístico dos referidos destacamentos, o Corpo de Fuzileiros Navais mantém uma complexa cadeia que envolve, além de materiais militares controlados, divisas internacionais. Portanto, o objetivo deste trabalho é realizar uma análise sobre a escolha de meios e equipamentos, o fluxo de envio e recebimento de materiais por via internacional, bem como o controle desse material. Para isso, empregou-se a metodologia da análise bibliográfica existente sobre o tema, buscando a revisão dos conceitos apresentados nas normas e manuais do Ministério da Defesa e da Marinha do Brasil. Como resultado sintetizado, elaborou-se uma tabela contendo os processos envolvidos de maneira mapeada, contribuindo assim para identificação de gargalos e possibilidades de melhorias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística. Logística Militar. Marinha do Brasil. Corpo de Fuzileiros Navais. Destacamento de Segurança em Embaixadas.

## TÍTULO DO TCC: A LOGÍSTICA DO CFN APLICADA AOS DESTACAMENTOS DE SEGURANÇA EM EMBAIXADAS DO BRASIL

Giancarlo do Prado Frasson<sup>1</sup>

Declaro que sou autor(a)<sup>1</sup> deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

**RESUMO** – A Logística possui vital importância para as atividades militares, não só por proporcionar poder de combate em tempos de guerra, mas também por contribuir na manutenção de uma Força Armada em tempos de paz. Atualmente, a Marinha do Brasil possui em atividade três Destacamentos de Segurança em Embaixadas do Brasil, cuja finalidade é prover a segurança pessoal do Chefe da Missão, dos demais funcionários diplomáticos e administrativos, da residência oficial e da chancelaria. Para manter o fluxo logístico dos referidos destacamentos, o Corpo de Fuzileiros Navais mantém uma complexa cadeia que envolve, além de materiais militares controlados, divisas internacionais. Portanto, o objetivo deste trabalho é realizar uma análise sobre a escolha de meios e equipamentos, o fluxo de envio e recebimento de materiais por via internacional, bem como o controle desse material. Para isso, empregou-se a metodologia da análise bibliográfica existente sobre o tema, buscando a revisão dos conceitos apresentados nas normas e manuais do Ministério da Defesa e da Marinha do Brasil. Como resultado sintetizado, elaborou-se uma tabela contendo os processos envolvidos de maneira mapeada, contribuindo assim para identificação de gargalos e possibilidades de melhorias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística. Logística Militar. Marinha do Brasil. Corpo de Fuzileiros Navais. Destacamento de Segurança em Embaixadas.

---

<sup>1</sup> gianfrasson@gmail.com

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BtlNav	Batalhão Naval
CDAM	Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CGCFN	Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
CiaPolBtlNav	Companhia de Polícia do Batalhão Naval
CM	Comando da Marinha
CMatDot	Comando do Material de Fuzileiros Navais: Dotação de Material
CMatFN	Comando do Material de Fuzileiros Navais
ComFFE	Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra
ComImSup	Comando Imediatamente Superior
ComOpNav	Comando de Operações Navais
COpAb	Centro de Operações do Abastecimento
CSCMP	<i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>
DAbM	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
DstSEB	Destacamento de Segurança em Embaixadas do Brasil
EMA	Estado-Maior da Armada
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
GCM	Gabinete do Comandante da Marinha
GQGCFN	Guarnição do Quartel-General do Corpo de Fuzileiros Navais
MB	Marinha do Brasil
MD	Ministério da Defesa
MRE	Ministério das Relações Exteriores
ODS	Órgão de Direção Setorial
OM	Organização Militar
OMD	Organização Militar Destinatária
OMPS	Organização Militar de Prestadora de Serviço
OMS	Organização Militar Solicitante
OMST	Organização Militar Solicitante de Transporte
OMTC	Organização Militar de Tráfego de Carga
RFB	Receita Federal do Brasil

SAbM	Sistema de Abastecimento da Marinha
SGM	Secretaria-Geral da Marinha
SISLOG	Sistema Logístico de Defesa
SJ	Símbolo de Jurisdição
VtrOp	Viatura Operativa

## **1 INTRODUÇÃO**

Grandes organizações dependem consideravelmente da Logística para a manutenção da sua existência e, por consequência, de suas cadeias. Analogamente, uma Força Armada possui igual ou maior dependência da Logística para que não haja interrupção de suas tarefas e de seu poder combatente. Torna-se, ainda, mais desafiador para o ente logístico quando é grande o distanciamento entre os elementos apoiadores e apoiados, sobretudo quando há inclusão de divisas internacionais.

De acordo com dados do Ministério das Relações Exteriores (MRE), atualizados em junho de 2023, o Brasil possui um total de 131 embaixadas localizadas nos cinco continentes, sendo que em uma parcela desse numeral são guarnecidos Destacamentos de Segurança de Embaixadas (DstSEB). Os citados destacamentos têm como finalidade prover a segurança pessoal do Chefe da Missão, dos demais funcionários diplomáticos e administrativos, da residência oficial e da chancelaria da Embaixada do Brasil (BRASIL, 2020). Atualmente, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) da Marinha do Brasil (MB) é o responsável pelo Destacamento de Segurança em três Embaixadas do Brasil no exterior, sendo elas: Bolívia, Haiti e Paraguai.

Tratando-se de elementos do Estado Brasileiro em território estrangeiro, tanto do Corpo Diplomático como do Corpo Militar, a complexidade envolvida nas tarefas inerente às atividades é considerada demasiadamente alta. Por conseguinte, o CFN enfrenta igualitária complexidade para estabelecer, ativar e manter os seus destacamentos, não só nos aspectos atinentes ao pessoal, mas também ao material e demais necessidades. Por tal motivo, este trabalho busca delimitar abordagens e mapear atributos que melhorem o planejamento e a execução dos processos logísticos do CFN aplicados aos DstSEB.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do presente estudo é, em termos de logística militar, realizar uma análise sobre a escolha de meios e equipamentos, o fluxo de envio e recebimento de materiais por via internacional, bem como o controle desse material.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Delimitar o papel de cada Organização Militar (OM) que participa de algum modo do fluxo logístico; e
- Buscar a otimização de processos em virtude da complexidade envolvida, das elevadas distâncias e divisas internacionais do processo.

### **3 JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho possui importância para o Corpo de Fuzileiros Navais em virtude do estudo de um problema real e complexo, visto que até o presente momento a Marinha do Brasil possui em atividade três Destacamentos de Segurança de Embaixadas do Brasil em diferentes países, de diferentes continentes.

### **4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Além da presente Seção, este trabalho está dividido nas seguintes Seções: a Introdução, que discorre de maneira sucinta o tema em questão; os Objetivos, divididos em Gerais e Específicos; a Justificativa; a Metodologia; o Desenvolvimento, que engloba os diversos e importantes conceitos logísticos para compreensão da pesquisa; o Método, as Considerações Finais e as Referências.

### **5 METODOLOGIA**

A metodologia empregada no presente trabalho consiste em uma análise da bibliografia existente, buscando não só estudos acerca do tema Logística Militar, mas também estudos atrelados à logística civil envolvendo processos internacionais. Em adição, buscou-se também documentos administrativos no âmbito do Ministério da Defesa e da Marinha do Brasil que versam sobre o assunto em lide, de modo a pesquisar mais especificamente o detalhamento nos processos administrativos internos.

### **6 DESENVOLVIMENTO**

#### **6.1 LOGÍSTICA MILITAR**

A definição de logística passa intrinsecamente pela definição de Logística Militar. Inclusive, esses conceitos revestem-se de caráter mútuo devido à própria História, pois é sabido que os conhecimentos aplicados pelas organizações, atualmente, foram originários, em termos basilares, na logística advinda da atividade



militar. A maior organização mundial de acadêmicos e profissionais da área, a *Council of Supply Chain Management Professionals*, define Logística ou Gestão Logística em sua página oficial da internet como:

(...) a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planejar, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes (CSCMP, 2023).

Ampliando o raciocínio de maneira simples, a Logística Militar seria a aplicabilidade do conceito supracitado à atividade militar. Todavia, em âmbito nacional, o órgão estatal responsável por esta definição, que é o Ministério da Defesa (MD), em sua Doutrina de Logística Militar não a faz. Define como ponto de partida, apenas, o Sistema Logístico de Defesa (SISLOG), sendo:

O conjunto de pessoal, instalações, equipamentos, doutrinas, procedimentos e informações, apoiado por uma infraestrutura de tecnologia da informação e comunicações (TIC), atuando como agente catalisador de disponibilização de informações gerenciais de interesse da Logística de Defesa, seja no âmbito dos órgãos da Administração Central do MD, seja no âmbito das Forças Armadas (FA) (BRASIL, 2016).

Esse sistema integra, em amplo aspecto, a cadeia logística existente entre o Ministério da Defesa e as três Forças Singulares (Marinha, Exército e Aeronáutica) e quando utilizado de forma integrada atende o conceito de Logística Conjunta. Cada Força Singular, contudo, possui suas capacidades e limitações no emprego da logística, muitas delas atreladas às particularidades de cada atividade operacional. A Marinha do Brasil, por exemplo, possui um enorme desafio orçamentário para atender as necessidade logísticas e muito se deve à pluralidade de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais.

Segundo Minculete (2017), em tempos de paz, para conduzir atividades logísticas nos tempos atuais, os responsáveis pela logística devem atuar em tempo integral, atendendo ao planejamento do comandante no nível considerado. Esse nível considerado pode ser entendido, no âmbito da Marinha do Brasil, na estrutura organizacional de logística adequada considerada, ou seja, dentro de suas especificidades. Um meio de fuzileiros navais, por exemplo, deve possuir cadeia de sobressalentes, programas de manutenção a médio e longo prazo, pessoal especializado e capacitado para operação e manutenção, Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) para realização de serviços técnicos em escalões mais altos, dentre outras.

Ainda de acordo com a Doutrina de Logística Militar, no planejamento e na execução das atividades logísticas devem ser aplicados os seguintes princípios: previsão, continuidade, controle, coordenação, cooperação, eficiência, flexibilidade, oportunidade, segurança e simplicidade (BRASIL, 2016). Para tal, a operacionalidade desses princípios é faseada em três passos: determinação das necessidades, obtenção e distribuição. A gestão logística de uma organização militar é um processo complexo e contínuo que visa atingir os objetivos logísticos por meio da forma mais eficiente de utilização do potencial humano (MINCULETE, 2017).

Para facilitar essa complexidade, as Forças Singulares seguem o que preconiza na Doutrina de Logística Militar e reúnem sob uma mesma designação elementos de natureza correlata, sendo essas divididas nas seguintes funções logísticas: recursos humanos, saúde, suprimento, manutenção, engenharia, transporte e salvamento. No caso específico da Marinha do Brasil, essas divisões são importantes para o entendimento pois o fluxo logístico está permeado em todas as funções, atuando de forma isolada ou combinada.

## **6.2 A LOGÍSTICA NA MARINHA DO BRASIL E NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS**

De acordo com a Política Nacional de Defesa e com a Estratégia Nacional de Defesa, “o Corpo de Fuzileiros Navais é uma força de caráter anfíbio e expedicionário por excelência, constituindo-se em parcela do Conjugado Anfíbio da Marinha do Brasil” (BRASIL, 2020). Essa constituição do Conjugado Anfíbio faz com que o CFN seja parcela indissociável da MB, ou seja, perfeitamente contida dentro da Força Naval e a ela adaptada. Esse fato denota de grande relevância para o aspecto logístico pois, como corolário, temos que a Logística do CFN depende de maneira indispensável da MB.

Como preconizado nas Normas para a Execução do Abastecimento na Marinha do Brasil (SGM-201 – 7ª Revisão), a prontidão operativa, propósito maior de uma Força Naval, guarda estreita relação de dependência com o desenvolvimento e a operação de um adequado Sistema de Apoio Logístico, constituído a partir das áreas de abrangência das Funções Logísticas, principalmente daquelas que estão mais intimamente ligadas ao material, isto é, Suprimento, Transporte e Manutenção (BRASIL, 2020). Essas funções destacadas estão intimamente ligadas ao material e, portanto, serão de maior importância para o este estudo.

Dentro ainda do assunto de Abastecimento, a Marinha divide suas atividades em dois grupos distintos: técnicas e gerenciais. As atividades técnicas subdividem-se em: pesquisa, desenvolvimento, avaliação, especificação, inspeção, determinação técnica de necessidades e orientação técnica. Já as atividades gerenciais, por suas vezes, são aquelas de caráter administrativo e subdividem-se em: catalogação, contabilidade do material, determinação corrente de necessidades, controle de estoque, controle de inventário, obtenção, armazenagem, tráfego de carga, fornecimento e destinação de excessos.

O processo logístico envolvendo meios navais e de fuzileiros navais difere em termos técnicos e, principalmente, pela especificidade de cada meio. Contudo, o gerenciamento desse processo, assim como daqueles que não envolvem especificamente o CFN, é tarefa do Estado-Maior da Armada (EMA), que atua como Órgão de Supervisão Geral da atividade de abastecimento. Seguindo a mesma lógica dentro do Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM), os órgãos de Superintendência, Supervisão Técnica e Direção Gerencial são, respectivamente: a Secretaria-Geral da Marinha (SGM), Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM) e Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM).

Como alguns materiais na Força possuem características homogêneas, a Marinha decidiu por agregá-los dentro do conceito de Jurisdição do Material, estabelecida pela DGMM em coordenação com a SGM.

Essa Jurisdição do Material é definida por um código alfabético, denominado Símbolo de Jurisdição (SJ), o qual, associado ao Número de Estoque (NE), permite agrupar materiais em função de sua natureza ou aplicação específica. O SJ é atribuído a cada item de material pelos Órgãos Técnicos, por ocasião da introdução do item no SAbM e é divulgado pela DAbM, através de catálogos ou documentos específicos. (BRASIL, 2020)

Dentro dessas jurisdições, o CFN possui um grupo de material de interesse específico, que engloba itens de características técnicas peculiares de emprego. Esse SJ é denominado de OSCAR e engloba os seguintes itens: viaturas operativas (VtrOp), motocicletas, material de engenharia de combate, paraquedas, instrumentos musicais, equipamentos de uso específico do CFN, entendidos como equipamentos operativos de uso individual ou coletivo pelos militares e organizações da MB, suas equipagens e acessórios, equipamentos de teste e ferramentas especiais.

Antes de aprofundar na execução logística da tropa anfíbia, é necessário o entendimento de como o CFN está organizado. Sumariamente, podemos dividir o

Corpo em dois grandes comandos: o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) e o Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra (ComFFE). O primeiro possui subordinação direta ao Comandante da Marinha (CM) e o segundo possui subordinação ao Comando de Operações Navais (ComOpNav) que, seguindo a cadeia hierárquica, possui subordinação ao CM. De maneira prática, subordinada ao ComFFE está a maior parte das unidades operativas, enquanto que ao CGCFN estão subordinadas as unidades de gerência nos setores de pessoal; material; educação física e desportos; defesa nuclear, biológica, química e radiológica; e desenvolvimento doutrinário.

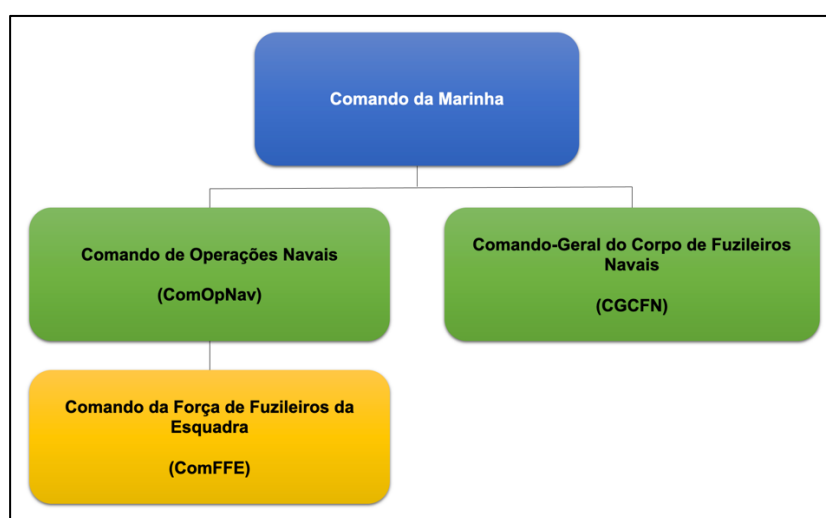


Figura 1 – Organograma da Marinha com ênfase no Corpo de Fuzileiros Navais  
Fonte: Próprio Autor (2023)

Logo, em termos de direção logística, o CGCFN centraliza sua cadeia em um comando específico para tal: o Comando do Material de Fuzileiros Navais (CMatFN). Essa unidade está localizada no Rio de Janeiro/RJ e exerce a administração do material de competência do CGCFN, além de atuar como Órgão de Direção Técnica e/ou Gerencial em diversos assuntos envolvendo a logística de meios de fuzileiros navais. É de responsabilidade dessa Organização Militar (OM), em consonância com a DGMM, a elaboração de documentos administrativos e técnico-normativos, tais como: boletins técnicos, pareceres, dotações de material, dentre outros.

Nesse tocante, abrem-se duas cadeias logísticas interligadas, que na prática trabalham em paralelo, mas em teoria são distintas. A primeira é simples: abrange os materiais que o CFN utiliza e são do SJ OSCAR. A segunda, por outro lado, refere-se aos materiais de utilização do CFN mas que possuem outros símbolos de jurisdição. Salvo raras exceções, a cadeia logística do CFN depende única e exclusivamente em

termos orçamentários da MB, por intermédio de recursos financeiros do SAbM programados de acordo com o Sistema do Plano Diretor.

### **6.3 A COMPANHIA DE POLÍCIA DO BATALHÃO NAVAL**

Referente à Logística da MB, do CFN e dos DstSEB, um ente possui vital papel e importância para o ligamento da cadeia logística interna aplicada: a Companhia de Polícia do Batalhão Naval (CiaPolBtlNav). Subordinada diretamente ao Batalhão Naval (BtlNav), dentro da cadeia hierárquica do CMatFN, esta OM está sediada no Rio de Janeiro/RJ e foi criada pela Portaria nº 155, de 9 de maio de 2000, do Comandante da Marinha, e tem suas atividades e organização estruturadas pelo seu Regulamento, aprovado pela Portaria nº 22 de 14 de agosto de 2000, do Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (BRASIL, 2021)

Os documentos supracitados normatizam a Companhia como OM constituída, fato esse consolidado nos anos 2000. Todavia, a história desta subunidade remonta ao ano de 1948, quando a então Companhia de Polícia do Batalhão de Comando do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais foi criada na base da Companhia de Sapadores Pontoneiros (SP). Além desta Companhia, de maneira independente a ela, foi criado o Pelotão de Polícia Motorizado em 11 de abril de 1949, precursor do atual Pelotão de Motociclistas Militares pertencente à CiaPolBtlNav.

Em 22 de maio de 1950, a Companhia passou a pertencer à lotação da Guarnição do Quartel Central. Dezesesseis anos depois, em 12 de abril de 1966, a Guarnição deste Quartel Central foi desativada e a Companhia de Polícia passou a integrar o efetivo do Batalhão de Comando do Comando-Geral do CFN. Nos anos 80, mais precisamente em 1981, passou a ser subordinada à Guarnição do Quartel-General do Corpo de Fuzileiros Navais (GQGCFN), nova denominação do antigo Batalhão de Comando e, em 1994, a GQGCFN, finalmente, passou a denominar-se Batalhão Naval, atual Comando Imediatamente Superior (ComImSup) da CiaPolBtlNav.

Atualmente, a Companhia é a subunidade do CFN que possui como missão exercer as atividades de segurança de instalações, de comboios militares e de autoridades civis e militares. Além disso, no campo do ensino, ministra diversos cursos e estágios sendo dois deles especificamente ligados aos DstSEB: o Curso Especial para Destacamentos de Segurança em Embaixadas do Brasil (C-Esp-DstSEB) e o Estágio Preparatório para Destacamentos de Segurança em Embaixadas do Brasil (E-

Prep-DstSEB). O primeiro tem como finalidade instruir os militares que compõem os DstSEB e o segundo, por sua vez, preparar e atualizar aqueles militares que cursaram o C-Esp-DstSEB há, pelo menos, três anos.

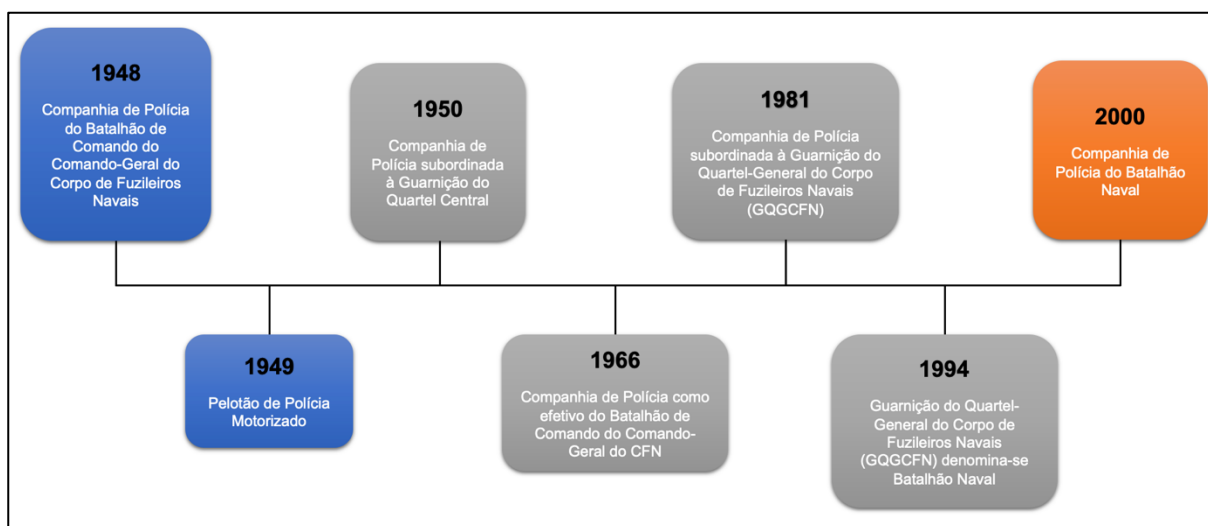


Figura 2 – Linha do Tempo da Companhia de Polícia do Batalhão Naval  
Fonte: Próprio Autor (2023)

Em adição às tarefas citadas, a Companhia possui ainda a responsabilidade de nuclear, com os Oficiais e Praças provenientes de sua lotação, os DstSEB em caráter emergencial, ou seja, aqueles destacamentos criados em países que ainda não os possuíam ou aqueles que, já existentes, necessitem de reforço. No âmbito logístico, a Seção de Logística da CiaPolBtINav possui, dentre as suas tarefas, a responsabilidade de fornecer e controlar todo material necessário para os DstSEB e para os observadores militares em missões de paz.

Portanto, como citado acima, a referida subunidade possui estreita relação com os DstSEB: ela instrui e prepara os militares que irão compor os destacamentos, garante os novos destacamentos ou aqueles que necessitam de reforço e, logisticamente, fornece e controla todo o material neles empregados.

#### 6.4 A LOGÍSTICA APLICADA AOS DESTACAMENTOS DE SEGURANÇA EM EMBAIXADAS DO BRASIL

Assim como uma série de missões e comissões no exterior, os Destacamentos de Segurança em Embaixadas do Brasil são regidos internamente na MB, no mais alto nível, pelo Estado-Maior da Armada (EMA), normatizados através de uma publicação de grau de sigilo Reservado denominada EMA-361 - Normas para as

Adidâncias Navais, Missões Navais, Comissões Navais no Exterior e Destacamentos de Segurança de Embaixadas. O principal ponto de importância acerca destas normas, para esse estudo, é a determinação de responsabilidades: o EMA delega ao CGCFN a responsabilidade pela coordenação dos processos mais pormenorizados, sem detalhamentos de quais seriam.

Por interpretação, como os aspectos logísticos podem ser enquadrados nos processos mais detalhados, a responsabilidade de fornecimento e controle dos materiais torna-se competência do CGCFN e, por consequência, da sua cadeia hierárquica inferior, incluindo principalmente o CMatFN.

Como parte das tarefas de responsabilidade da Seção de Logística da CiaPolBtlNav, o fornecimento e controle de material no âmbito CFN para o parte das missões do exterior é uma das mais complexas a serem realizadas. Assim como qualquer outra OM do CFN, a Companhia possui uma dotação de material militar, ou seja, uma relação do material que a unidade deve possuir para ser empregada no cumprimento das suas tarefas táticas. O CMatFN, periodicamente, publica e atualiza para todas as unidades e subunidades do CFN um documento contendo a dotação de material por unidade, focando prioritariamente nos materiais de SJ OSCAR, denominado genericamente de CMatDot.

Em caráter ativo, a CiaPolBtlNav possui três CMatDot publicadas e em vigor: duas relacionando os materiais de dotação da Companhia a serem empregados no cumprimento de suas tarefas básicas e uma para materiais também de dotação da Companhia mas para serem empregados em caráter rotativo nos DstSEB. Logo, os DstSEB não possuem dotação de material, pois não são subunidades/unidades do CFN constituídas.

Todavia, para nuclear um DstSEB com materiais de diversos símbolos de jurisdição é necessário que haja um parâmetro de estabelecimento. Este parâmetro deve levar em consideração quais são as tarefas que cada destacamento deve possuir e, principalmente, o que ele precisa para o cumprimento dessas tarefas. Cumprindo, então, a determinação do EMA de coordenar as medidas específicas para estabelecimento dos destacamentos, o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais publicou o Ofício N° 214/2013, estabelecendo a dotação de material que cada DstSEB deve possuir.

De grau de sigilo Reservado, o Ofício relaciona em formato de tabela a dotação para os destacamentos já existentes (Bolívia, Haiti e Paraguai) e padroniza

parâmetros para um destacamento em caráter emergencial. Este último citado reveste-se de grande importância pois preconiza materiais não abrangidos nos destacamentos já existentes, bem como quantidades diferentes para os materiais de abrangência comum.

Estabelecidos então, a dotação de material das subunidades/unidades pelo CMatFN e a dotação de material dos DstSEB pelo CGCFN, cabe à CiaPolBtlNav o fornecimento e controle. Nesse processo, contudo, um dos maiores gargalos é o fluxo internacional de envio e recebimento de material. Além das distâncias envolvidas, cada país detentor de destacamentos possui particularidades que influenciam a cadeia logística e, principalmente, os custos aduaneiros envolvidos. Por não possuir nenhuma Organização Militar de Tráfego de Carga (OMTC), cuja responsabilidade é prestar serviço de tráfego de carga, essa etapa do processo de fornecimento de material para os DstSEB é um dos poucos que não é de responsabilidade do CFN.

Neste cenário destaca-se uma OM que atua como ator importante nesse fluxo: o Centro de Distribuição e Operações Aduaneiras da Marinha (CDAM). Sediada no Rio de Janeiro, subordinada à DAbM dentro da cadeia hierárquica da SGM, esta unidade exerce a atribuição de atendimento do Desembarço Alfandegário de carga oriunda do país para o exterior e vice-versa (exportação e importação), sendo a única habilitada a atuar junto à Receita Federal do Brasil (RFB) no que tange ao Despacho Aduaneiro (BRASIL, 2020).

No fluxo logístico envolvendo os DstSEB, as Adidâncias Navais em países que possuem destacamentos e o CMatFN/CGCFN exercem atividades de OM clientes do Subsistema de Tráfego de Carga podendo, dependendo da direção de fluxo, enquadrar-se como Organização Militar Solicitante de Transporte (OMST), Organização Militar Solicitante (OMS) e Organização Militar Destinatária (OMD).

## **7 MÉTODO**

Esta seção apresenta os elementos principais do método do estudo, apresentados a seguir: (i) seleção do caso e estratégia de pesquisa; (ii) pesquisa exploratória, através da revisão bibliográfica no âmbito MD/MB; e (iii) análise e síntese dos resultados.

### **7.1 SELEÇÃO DO CASO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA**



Partindo-se do pressuposto geral que a “Logística é o processo de planejamento do fluxo de materiais, objetivando a entrega das necessidades na qualidade desejada no tempo certo, otimizando recursos e aumentando a qualidade nos serviços.” (BALLOU, 1999), entende-se que, para uma instituição militar, ela reveste-se de mais importância pois a otimização de recursos e o aumento da qualidade de serviço resulta em melhor poder de combate.

Tendo em vista que poder de combate não significa somente poder de uma Força Singular para manter o esforço de guerra no âmbito militar, mas também o esforço técnico e administrativo para manter a soberania de um Estado em tempos de paz, buscou-se focar nas atividades que, para o CFN, são realizadas de maneira contínua. Nesse tocante, destacou-se o fluxo logístico empregado para ativação, manutenção e desativação dos Destacamentos de Segurança em Embaixadas do Brasil, por se tratar do fluxo militar logístico envolvendo divisas internacionais. Logo, optou-se em selecionar a Logística do CFN aplicada aos DstSEB como o caso de estudo.

Para tal, como a bibliografia acadêmica é praticamente inexistente para o tema, a estratégia de pesquisa escolhida foi a análise da bibliografia administrativa no âmbito interno do MD e da MB, focando principalmente na análise de normas e documentos administrativos que versam sobre os pontos específicos do processo, enriquecidos também com a análise de trabalhos civis e militares acerca do tema de Logística Militar.

## **7.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Dada a ideia inicial de que a análise bibliográfica seria pautada nas normas e documentos administrativos internos no âmbito MD/MB acerca do tema, buscou-se seguir a cadeia hierárquica, que está sintetizada na Figura 3, valendo-se como ponto de partida do Ministério da Defesa, ou seja, do maior grau hierárquico atuante no tema, até a Companhia de Polícia do Batalhão Naval, que possui como tarefa da sua Seção de Logística o fornecimento e controle de material no âmbito CFN para o parte das missões do exterior, atuando assim como menor grau hierárquico.

Dentro da supracitada cadeia hierárquica, algumas OM destacaram-se como unidades atuantes e, para o entendimento de suas atuações, é importante a noção de que todas as OM no âmbito interno da MB são unidades publicadoras de normas, cada uma respeitando o seu nível hierárquico. Em regra, as normas e publicações são

representadas por um prefixo alfabético, que normalmente representam a sigla de unidade e, por consequência, a autoridade responsável pelo documento, e por um sufixo numeral. Para este estudo, além das publicações estudadas no nível MD, seguirão a regra acima apresentada: o EMA - que atua dentro do tema como mais elevado nível no âmbito interno da MB; o ComOpNav; a SGM; e o CGCFN - estes atuando como Órgãos de Direção Setorial (ODS).

Em adição, as unidades que não foram citadas anteriormente mas possuem envolvimento no processo logístico também publicam normas acerca do tema. Por se tratarem de normas técnicas e administrativas, não são análogas à regra acima relatada, contudo parametrizam de maneira detalhada os entes que são envolvidos nos processos de menor nível.

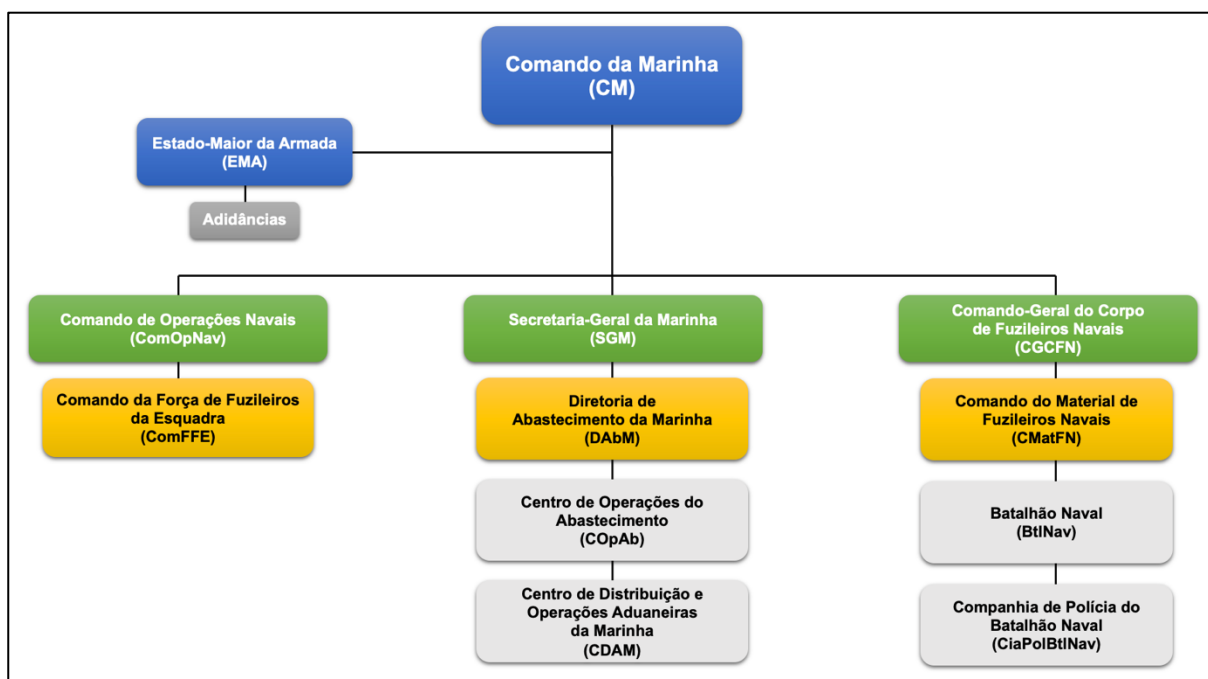


Figura 3 – Principais Organizações Militares (OM) envolvidas no processo logístico envolvendo os Destacamentos de Segurança em Embaixadas do Brasil (DstSEB)  
Fonte: Próprio Autor (2023)

### 7.3 ANÁLISE E SÍNTESE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados começou durante a transcrição das tarefas referentes às OM envolvidas no processo logístico dos DstSEB e teve grande relevância para tal análise a revisão das publicações no âmbito MB e a experiência adquirida pelo autor durante o ano de 2022, no qual exerceu a função de Encarregado da Seção de Logística da CiaPolBtlNav e teve oportunidade de relacionar-se de maneira informal com vários entes envolvidos nos processos.

Observou-se, também, que o conjunto de tarefas de cada unidade apresenta um padrão específico, relacionando cada ação com a fase em que se encontra os DstSEB. Portanto, o propósito desta seção é apresentar o caso através de uma ordem cronológica genérica para as três fases de um destacamento: (1) ativação; (2) manutenção; e (3) desativação.

### **Fase 1: Ativação do Destacamento de Segurança de Embaixada**

O início do processo está relacionado, principalmente, com a atuação diplomática das Relações Internacionais, conforme estabelecidos pela Convenção de Viena de 1961, promulgada no Brasil pelo Decreto nº 56.435, de 8 de Junho de 1965, em que o Brasil, atuando como Estado Acreditante, relaciona-se com o Estado Acreditado, ou seja, aquele no qual permite o envio de Missão Diplomática brasileira.

No presente escopo, a atuação tem ponto de partida através de um ente não militar e, intrinsecamente, não relacionado com o MD: o Chefe da Missão Diplomática. O Decreto nº 94.327, de 13 de Maio de 1987 dispõe sobre a estrutura básica do MRE e, em seu Artigo 1º, estabelece que ele “é o órgão político-administrativo encarregado de auxiliar o Presidente da República na formulação da política exterior do Brasil, assegurar sua execução e manter relações com governos estrangeiros e organismos internacionais”. Consequentemente, como membro do MRE, o Chefe da Missão Diplomática possui vital relevância.

Salvo raras exceções, um DstSEB é ativado por intermédio da solicitação formal efetuada pelo Chefe de uma Missão Diplomática ao MD, via MRE. Tomando conhecimento, o MD encaminha o pedido ao Gabinete do Comandante da Marinha (GCM) que, por sua vez, analisará e encaminhará ao EMA pois, conforme exposto anteriormente, está é a OM responsável pelas Adidâncias Navais e pelos Destacamentos.

Na hipótese de aceitação por parte do MD, o EMA deverá repassar à solicitação ao CGCFN para que haja o início da preparação de ativação. Neste caso, os passos a serem executados deverão ser os seguintes: o CGCFN, junto ao CMatFN, determinará quais os meios e equipamentos comporão o DstSEB; o CMatFN deverá atuar nas dotações dos materiais junto à CiaPolBtlNav, efetuando os contatos e processos administrativos de modo a atender as necessidades da Companhia; a CiaPolBtlNav, além do levantamento das necessidades junto ao CMatFN, deverá receber todo o material e realizar o processo de estiva, ou seja, de preparação para o

embarque; e o CDAM, como último ator do processo nesta fase, receberá à carga total da CiaPolBtlNav e ficará em condições de realizar o desembarço alfandegário, atuando também no assessoramento da escolha do modal de transporte para o país acreditado.

### **Fase 2: Manutenção do Destacamento de Segurança de Embaixada**

Nesta fase, caso não haja necessidade de importação ou exportação de material, os entes envolvidos são exclusivamente do CFN. Na hipótese contrária, o CDAM atuará similarmente à Fase 1.

Em termos de pessoal, o período de missão para um militar componente de um DstSEB é de 1 (um) ano. Logo, ao transcorrer desse período no que tange à rotatividade, todo o efetivo do DstSEB é reformulado com novos militares sendo as trocas realizadas de maneira parcial e em períodos diferentes ao logo do ano. A rotatividade anteriormente exposta é de suma importância para a manutenção do DstSEB e, principalmente, para o controle logístico do material.

É tarefa do Encarregado do DstSEB manter o controle de todo material do Destacamento de Segurança, assim como é do Subencarregado providenciar os meios necessários para o cumprimento das tarefas (BRASIL, 2020). Todavia, é tarefa também da Seção de Logística da CiaPolBtlNav fornecer e controlar todo material necessário para os DstSEB e para os observadores militares em missões de paz (BRASIL, 2021). Sendo assim, existente uma grande diferença: os militares componentes do DstSEB controlam o material *in loco*, enquanto a Companhia controla administrativamente à distância, tendo como principal desafio o paralelismo e a igualdade dos controles. Exemplificando, um não deve apenas complementar o outro, ambos devem ser iguais, e o contato informal entre os envolvidos deve ser estreito para que haja tal igualdade.

Como forma de gerência, o CMatFN e o CGCFN somente atuarão em atendimento às necessidades da CiaPolBtlNav para que haja manutenção do controle de material.

### **Fase 3: Desativação do Destacamento de Segurança de Embaixada**

Não havendo mais a necessidade de manter um DstSEB, o processo de desativação é análogo e reverso ao de ativação. O entendimento existente para desativar um destacamento será feito entre o MRE e o MD, no qual a decisão tomada

será reportada ao GCM e, seguidamente, será remetida ao CGCFN pelo caminho igualitário ao explicado na Fase 1.

Neste caso, os passos a serem executados deverão ser os seguintes: o DstSEB deverá preparar todo o material que será repatriado e realizar o processo de estiva; o CDAM ficará em condições de realizar o desembarço alfandegário, atuando também no assessoramento da escolha do modal de transporte para o Brasil, de modo a receber a carga total do destacamento; e a CiaPolBtlNav, estando o material no Brasil, receberá novamente sua carga e redistribuirá, com o auxílio do CMatFN, os meios e equipamentos que forem de dotação de outras unidades.

### Síntese dos Resultados: Mapeamento dos Processos

Os processos e resultados supracitados podem ser sintetizados de acordo com a tabela abaixo, em que os processos foram mapeados de acordo com os seguintes critérios: **Fase**, representando os períodos gerais de Ativação, Manutenção e Desativação de um DstSEB; **Processo**, no qual é exemplificado qual tarefa/ação a ser executada; **Responsável**, delimitando quais agentes envolvidos de maneira direta ou indireta no processo; e **Referência**, embasando de maneira documental a normatização do referido processo, caso haja.

Fase	Processo	Responsável	Referência
Fase 1	Solicitação de Ativação de DstSEB	MRE	Solicitação formal do MRE ao MD
	Ativação de DstSEB	EMA	EMA-361
	Estabelecimento dos meios e equipamentos que comporão o DstSEB	CGCFN	Ofício Nº 214/2013
	Atendimento da Dotação de Material para o DstSEB	CMatFN	CMatDot da CiaPolBtlNav
	Cubagem e Estiva de Material (exportação)	CiaPolBtlNav	
	Desembarço Alfandegário e Envio ao Estado Acreditado	CDAM	SGM-201
Fase 2	Controle e Manutenção de Materiais do DstSEB	Adidâncias/ CiaPolBtlNav	
	Importação e Exportação de Material (caso necessário)	CDAM	SGM-201
Fase 3	Solicitação de Desativação de DstSEB	MRE/MD	
	Desativação de DstSEB	EMA	EMA-361
	Cubagem e Estiva de Material (importação)	Adidâncias/ DstSEB	
	Desembarço Alfandegário e Envio ao Brasil	CDAM	SGM-201
	Recebimento de Material no Brasil	CiaPolBtlNav	

	Redistribuição de Material (caso necessário)	CMatFN/ CiaPolBtlNav	CMatDot da CiaPolBtlNav
--	--	-------------------------	----------------------------

Tabela 1 - Mapeamento dos Processos Logísticos envolvidos em um DstSEB  
Fonte: Próprio Autor (2023)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do método empregado, analisando a bibliografia no âmbito militar interno e, sobretudo, em virtude da baixa quantidade existente no âmbito externo devido à especificidade do tema, foi possível mapear os processos logísticos envolvidos em um DstSEB. Com isso, é possível também identificar gargalos e possibilidades de melhorias, devendo obviamente tais soluções serem aprofundadas com mais cautela. Todavia, identificou-se empiricamente os seguintes aspectos que serão abordados abaixo.

Para a ativação de um DstSEB é necessário que, dentro da realidade orçamentária, a CiaPolBtlNav possua não só em Dotação de Material prevista em CMatDot, mas também em real quantidade os materiais dos SJ específicos para atendimento de um destacamento, principalmente quando se tratar de destacamentos acionados como reforço ou em caráter emergencial. Na impossibilidade de cumprimento deste quantitativo, é necessário que haja pelo menos no âmbito interno do CFN, de modo que se façam redistribuições entre unidades. Ressalta-se, porém, que tal procedimento dificulta a manutenção e controle administrativo dos materiais no exterior por parte da Companhia.

O desembaraço alfandegário, a exportação e a importação de meios e materiais envolve significativos recursos financeiros. Logo, é preciso que haja nos níveis político e estratégico, por parte do MRE e do MD, uma minuciosa análise da real necessidade no que tange às solicitações de ativação e desativação de destacamentos. O caminho para tal análise passa prioritariamente pela correta leitura da conjuntura reinante no país acreditado, em termos políticos, de segurança pública e, principalmente, pela real situação de periculosidade em que membros do corpo diplomático e demais nacionais brasileiros vierem a se submeterem.

No caso da decisão de ativação/desativação do destacamento ser tomada, cabe à MB realizar esforços para mitigar recursos em atendimento às necessidades, buscando como alternativas modais internos como apoio de meios navais, ou modais conjuntos como voos logísticos da Força Aérea Brasileira (FAB).

Caso haja possibilidade, a logística aos destacamentos podem ser atendidas *in loco*, utilizando-se do apoio das Adidâncias e Comissões Navais do Brasil no Exterior para realizar processos internacionais de compras de meios e equipamentos. Tal proposta, porém, necessita de pesado estudo comparativo, para que seja implementado somente nos casos em que o recurso seja significativamente menor do que o empregado no envio de meios e materiais diretamente do Brasil.

Salienta-se que tais propostas não são de simples emprego, devendo para cada caso ser estudado de maneira detalhada, caso haja tempo adequado para o planejamento da ativação/desativação de um destacamento.

O emprego de militares em missões que extrapolam as divisas nacionais deve ser tratado com seriedade e profissionalismo, e para que haja o atendimento destas condições o fluxo logístico de meios e materiais deve ser o mais adequado possível, proporcionando condições e principalmente reduzindo riscos. As ações logísticas devem ser norteadas tendo em mente a provisão de capacidades para a manutenção da segurança de nacionais brasileiros no exterior, respeitando a soberania do Estado brasileiro e a diplomacia com os Estados acreditados.

## 8 REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-12 – NORMAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS. Rio de Janeiro: CGCFN, 2012.

BRASIL. Marinha do Brasil. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-316 – MANUAL DE SEGURANÇA DE EMBAIXADAS. Rio de Janeiro: CGCFN, 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Companhia de Polícia do Batalhão Naval. CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO. Rio de Janeiro: CiaPolBtlNav, 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-201 - NORMAS PARA A EXECUÇÃO DO ABASTECIMENTO NA MARINHA DO BRASIL. Brasília: SGM, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. MD-42-M02 – DOCTRINA DE LOGÍSTICA MILITAR. Brasília: MD, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA (PND) E ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA (END). Brasília: MD, 2020.

Council of Supply Chain Management Professionals. CSCMP, Lombard, Illinois, Estados Unidos, 26 de jun. de 2023. Disponível em: <[https://cscmp.org/CSCMP/Academia\\_and\\_Awards/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia_and_Awards/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)>

MINCULETE, Gheorghe. TUTUIANU, Diana. **Aspects of logistic planning in a military unit at peacetime**. Journal of Defense Resources Management. vol. 8, issue 1 (14)/2017.

BALLOU, Ronald. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.