

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) ANTONIO CARLOS DE ARAUJO

TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA:

uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado?

Rio de Janeiro
2007

CMG (FN) ANTONIO CARLOS DE ARAUJO

TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA:

uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado?

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG(RM1-CA) Daniel Pereira David Filho

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2007

RESUMO

A partir da última década, a mídia tem divulgado uma forma de apoio logístico incomum, levado a efeito pelas potências militares dominantes, denominada terceirização da logística operacional. Este trabalho de pesquisa tem por propósito analisar se a terceirização da logística é uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado. Para isso, com intenção de facilitar o entendimento, abordará conhecimentos ligados à terceirização da logística empresarial; às operações combinadas; à logística militar; à logística para operações combinadas; e à terceirização da logística operacional. Tal propósito visa analisar a logística nas operações combinadas como principal fator da manutenção e ampliação da capacidade operacional das forças componentes. O resultado final deste trabalho, caso julgado apropriado pela Marinha do Brasil, poderá ser encaminhado ao Ministério da Defesa, a fim de promover alterações nas normas relativas ao apoio logístico combinado. Estas são, em uma apreciação geral, as razões que justificam e determinam a importância do presente trabalho. O problema justifica-se na medida em que a eficácia do apoio logístico é fundamental na condução de uma campanha bélica.

Palavras-chave: Terceirização Empresarial. Operações Combinadas. Logística Militar. Logística Combinada. Terceirização Militar.

ABSTRACT

From the last decade, the media has divulged a form of uncommon logistic support, taken by the effect for the dominant military rated powers, called logistic outsourcing of the operational one. This work of research has for intention to analyze if the outsourcing of the logistic one is a valid alternative to the optimization of the combined logistic support. For this, with intention to facilitate the agreement, it will approach on knowledge to the logistic outsourcing of the enterprise one; to the joint operations; to the logistic military man; to the logistic one for joint operations; e to the logistic outsourcing of the operational one. Such intention aims at to analyze the logistic one in the joint operations as main factor of the maintenance and magnifying of the operational capacity of the component forces. Such intention aims at to analyze the logistic one in the joint operations as main factor of the maintenance and magnifying of the operational capacity of the component forces. These are, in a general appreciation, the reasons that justify and determine the importance of the present work. The problem is justified in the measure where the effectiveness of the logistic support is basic in the conduction of a warlike campaign.

Key Words: Enterprise Outsourcing. Joint Operations. Military Logistic. Joint Logistic. Military Outsourcing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 - Estrutura do apoio logístico ao Comando Combinado.....	29
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AFCAP - Programa de Expansão Civil da Força Aérea
- CDN - Conselho de Defesa Nacional
- CFN - Corpo de Fuzileiros Navais
- CLFTTOT - Comando Logístico da Força Terrestre do Teatro de Operações Terrestres
- CLTO - Comando Logístico do Teatro de Operações
- CMiD - Conselho Militar de Defesa
- Cmt Cmdo Cbn - Comandante do Comando Combinado
- CONCAP - Construção de Potencialidade
- CONDO - Contractors on Deployed Operations
- DoD - Departamento de Defesa
- EME - Estado-Maior do Exército
- EMFA - Estado-Maior das Forças Armadas
- EUA - Estados Unidos da América
- FA - Forças Armadas
- FS - Forças Singulares
- FTer - Força Terrestre
- GT - Grupos de Trabalho
- LOGCAP - Logistics Civil Augmentation Program
- LOGCAS - Sustentação do Aumento de Logística Contratante
- MD - Ministério da Defesa
- ONU - Organização das Nações Unidas
- PLD - Política de Logística de Defesa
- TO – Teatro de Operações
- URSS - União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
		11
2	TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL	
2.1	Terceirização.....	11
2.2	Breve histórico da terceirização da logística empresarial.....	12
2.3	Porque terceirizar a logística empresarial.....	13
2.4	Atividades que podem ser terceirizados na logística empresarial.....	13
2.5	As vantagens e os fatores restritivos à terceirização da logística empresarial.....	14
2.6	Análise e conclusão parcial.....	15
		17
3	OPERAÇÕES COMBINADAS	
3.1	Generalidades das Operações Combinadas.....	17
3.2	Fundamentos das Operações Combinadas.....	18
3.3	Estrutura do Comando Combinado.....	19
3.4	Análise e conclusão parcial.....	19
		21
4	LOGÍSTICA	
4.1	Origem do termo e breve história.....	21
4.2	Logística Militar.....	22
4.2.1	Considerações e princípios da Logística Militar.....	24
4.2.2	Fases da Logística Militar.....	25
4.2.3	Funções logísticas.....	26
4.2.4	Apoio logístico militar.....	27
4.3	Logística para Operações Combinadas.....	28
4.3.1	Responsabilidades pelo apoio logístico nas Operações Combinadas.....	28
4.3.2	Planejamento logístico nas Operações Combinadas.....	29
4.3.3	Considerações especiais de planejamento nas Operações Combinadas.....	30
4.4	Análise e conclusão parcial.....	31
		33
5	TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR	
5.1	Breve histórico.....	33
5.2	Terceirização nos Estados Unidos da América.....	34
5.2.1	Motivações para a terceirização.....	34
5.2.2	Normas e tipos de contratos.....	36
5.2.3	As vantagens e os fatores restritivos.....	39
5.2.3.1	Vantagens.....	39
5.2.3.2	Fatores restritivos.....	41
5.2.4	Princípios básicos.....	45
5.3	Terceirização no Brasil.....	47
5.4	Terceirização em outros países.....	49
5.5	Análise e conclusão.....	50
		53
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXO A - Princípios básicos das Operações Combinadas	56
	ANEXO B - Princípios da Logística Militar	57

ANEXO C - Princípios de Guerra.....	59
ANEXO D - Funções Logísticas.....	62
ANEXO E - Níveis de Condução da Guerra.....	63

1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem continuamente demonstrado sua intenção de ocupar uma posição de destaque no concerto das nações. Uma ação marcante neste sentido tem sido o governo pleitear uma vaga no Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU). Na visão deste autor, o estado brasileiro, em consequência deste pleito, será levado forçosamente a desenvolver um considerável poderio militar, pois todos os atuais membros permanentes desse Conselho têm em comum essa capacitação. A partir dessa almejada inclusão e a vislumbrada ampliação de sua capacidade militar, crescerá a possibilidade de participação do Brasil em Operações de Manutenção ou mesmo de Imposição da Paz, sob a égide desse organismo internacional. Tais operações, assim como aquelas voltadas para a defesa do território nacional, normalmente empregam meios operacionais e logísticos consideráveis para torná-las exequíveis. Neste sentido, a busca da otimização do emprego das forças militares deve ser um alvo constantemente perseguido. A complexidade observada nos conflitos bélicos modernos determina o emprego combinado das Forças Armadas (FA). No entanto, esta forma de atuação militar, no Brasil, necessitava do desenvolvimento de uma doutrina específica, a fim de possibilitar o emprego de elementos ponderáveis de mais de uma Força operando sob a responsabilidade de um comando único. A resposta do Brasil a este imperativo começou com a criação do Ministério da Defesa (MD) em 1999. A partir dessa criação, a doutrina necessária passou a ser desenvolvida por aquele ministério e tornou possível a execução desta forma de emprego otimizado por nossas FA. Atualmente, a doutrina já está definida e encontra-se em fase de consolidação junto às FA brasileiras através do seu emprego em exercícios de operações combinadas.

Deve-se considerar, no entanto, que os custos envolvidos no emprego de forças militares são considerados proibitivos mesmo para as nações mais desenvolvidas. Ligado a esse tema, a mídia tem noticiado uma nova forma de prover o apoio logístico às FA que atuam no estado da arte¹. Segundo o que está sendo divulgado, ela apresenta a vantagem de ser mais econômica se comparada com a logística militar tradicional. Dá-se o nome de terceirização a esta nova forma de apoio logístico. Considerando as insuficiências orçamentárias vivenciadas pelas FA brasileiras, este articulista considera existir a possibilidade de que a terceirização do apoio logístico militar possa contribuir para amenizar

¹ Estado da arte - é o nível mais alto de desenvolvimento, seja de um aparelho, de uma técnica ou de uma área científica, alcançado em um tempo definido.

o problema. Logicamente, a economia nos custos é apenas um dos fatores que devem ser considerados quando se almeja o emprego otimizado do apoio logístico combinado. Por isso, este trabalho tem o propósito de estudar a logística nas operações combinadas como principal fator de manutenção e ampliação da capacidade operacional das forças que a compõem, analisando se a terceirização da logística é uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado.

A relevância do tema abordado se enquadra nas Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) para o ano de 2007, que cita na sua introdução:

“Cabe destacar que o orçamento da Marinha não deverá sofrer alteração significativa no ano que se inicia, em que pese a gradual recuperação do patamar orçamentário observada nos últimos três anos. Devemos, pois, considerar que, em 2007, o orçamento ainda não será suficiente para atender nossas necessidades e, assim sendo, permanecerá o imperativo da busca por soluções e ações inovadoras, que contribuam para recuperar, manter e alavancar o Poder Naval”. (BRASIL, 2007, p.3).

Enquadra-se, também, na Política de Logística de Defesa (PLD), oriunda do MD, onde se observa como uma de suas premissas a busca do aumento da eficiência dos sistemas logísticos existentes e da sua interoperabilidade². Além disso, deve-se considerar que o macro-objetivo a ser buscado pela PLD é: proporcionar à Expressão Militar do Poder Nacional um sistema de apoio logístico adequado e contínuo desde a situação de normalidade até a de guerra. Para atingi-lo concorrem objetivos específicos, cujo número quatro é o desenvolvimento da capacidade logística de defesa.

Para o desenvolvimento do trabalho foram decompostos os fatores constitutivos do tema, com os propósitos de facilitar seu entendimento; possibilitar o levantamento de argumentações pertinentes; e, finalmente, realizar uma análise fundamentada. Com isso, poderão ser observados conhecimentos ligados à terceirização da logística empresarial; às operações combinadas; à logística militar; à logística para operações combinadas; e à terceirização da logística operacional. A conclusão apresenta a posição deste articulista quanto à terceirização da logística ser uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado.

² Interoperabilidade - Capacidade de forças militares nacionais ou aliadas operarem, efetivamente, de acordo com a estrutura de comando estabelecida, na execução de uma missão de natureza estratégica ou tática, de combate ou logística, em adestramento ou instrução. O desenvolvimento da interoperabilidade busca otimizar o emprego dos recursos humanos e materiais, assim como aprimorar a doutrina de emprego das Forças Armadas. A consecução de um alto grau de interoperabilidade está ligada diretamente ao maior ou menor nível de padronização de doutrina, procedimentos, documentação e de material das Forças Armadas. São os seguintes níveis de padronização: compatibilidade, intercambialidade e comunalidade.(MD-35-G-01)

O material bibliográfico utilizado neste trabalho compõe-se de publicações doutrinárias do MD, da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro e da Aeronáutica. Foram utilizadas também publicações civis, além de vasto material disponível em sítios da Rede Mundial de Computadores (Internet).

O resultado deste trabalho, caso julgado apropriado pela Marinha do Brasil, poderá ser encaminhado ao Ministério da Defesa, órgão responsável pela doutrina para operações combinadas, a fim de promover alterações nas publicações que se façam necessárias.

Estas são, em uma apreciação geral, as razões que justificam e determinam a importância do presente trabalho.

O problema justifica-se na medida em que a eficácia do apoio logístico é fundamental na condução de uma campanha bélica.

2 TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL

O trabalho proposto será iniciado a partir do estudo da terceirização empresarial, a fim de que sejam obtidos e disponibilizados conhecimentos sobre pontos importantes desta prática tão difundida atualmente. Nos próximos capítulos, estes conhecimentos, agora coletados, orientarão a busca de argumentos de interesse direto ao trabalho como um todo, evitando derivações de menor importância.

2.1 Terceirização

Não se pode iniciar o estudo da terceirização da logística empresarial sem se tomar conhecimento de sua definição. Giosa apresenta três definições para terceirização. Isto, ao mesmo tempo em que proporciona mais riqueza de conhecimentos, passa a este autor a idéia de que a doutrina, ou não está completamente consolidada, ou continua em constante evolução. Das três definições apresentadas, cita-se a que, na visão deste autor, é a mais abrangente:

- É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros³
 - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Importante destacar as palavras-chave desta última definição e que serão motivos básicos de conhecimento[...], assegurado seu entendimento, abrem perspectivas certas do sucesso da aplicação da Terceirização, e que são:

- PROCESSO DE GESTÃO⁴

- PARCERIA⁵ (GIOSA, 2003, p. 14-15).

Na visão deste articulista, destacam-se os seguintes pontos fundamentais da definição acima:

a) Uma empresa não pode terceirizar qualquer atividade que realize, mas tão somente aquelas que não caracterizem sua atividade principal. Isto é, a terceirização deve ater-se apenas às atividades secundárias.

³ Terceiros - pessoas físicas (profissionais autônomos) ou jurídicas (empresas) para prestação de serviços sem vínculo empregatício.

⁴ Processo de gestão - é entendido como uma ação sistêmica, processual, que tem critérios de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazos) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização.

⁵ Parceria - é entendida como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo sua verdadeira e nova função de parceiro.

- b) Deve ser desenvolvida uma ligação entre as empresas e os terceiros em um nível acima da simples ligação comercial, que é, normalmente, impessoal. O comprometimento saudável entre ambos deve ser sempre buscado. É na verdade uma via de duas mãos, onde um deve confiar no outro sem restrições.
- c) Finalmente, chama-se a atenção para as duas palavras-chave referenciadas - processo de gestão e parceria -, que “abrem perspectivas certas do sucesso da aplicação da Terceirização”.

2.2 Breve histórico da terceirização da logística empresarial

Quando se estuda algum assunto, tem-se a curiosidade de se saber como ele surgiu. Por isso, nunca é demais se observar a história da terceirização, até porque, muitas vezes, pode-se acrescentar conhecimentos importantes ao estudo. Para isso, em mais esta oportunidade, se empregará Giosa que, neste contexto, afirmou:

Como processo e técnica de gestão administrativo-operacional corrente nos países industrialmente competitivos, a Terceirização originou-se no EUA, logo após a eclosão da II Guerra Mundial. As indústrias bélicas tinham como desafio concentrar-se no desenvolvimento da produção de armamentos a serem usados contra as forças do Eixo, e passaram a delegar algumas atividades de suporte a empresas prestadoras de serviços mediante contratação.(GIOSA, 2003, p. 12)

O resultado do esforço de guerra norte-americano é bem conhecido, tendo sido fundamental na vitória final dos Aliados naquele conflito. Existem autores que discordam de Giosa quanto ao período e fatos históricos que caracterizaram o início da terceirização, como poderá ser observado no Capítulo 5. No entanto, será mantida apenas esta versão neste ponto do trabalho, pois atende à necessidade no momento.

Segundo Giosa (2003), este empenho em buscar “delegar algumas atividades de suporte a empresas portadoras de serviços mediante contratação” levou as empresas a desenvolverem a técnica do “*dowsizing*”⁶. A partir da aplicação desta técnica, que representou a simplificação em seus organogramas, as empresas passaram a buscar simplificar suas atividades. Esta simplificação caracterizou-se pela busca de respostas aos seguintes questionamentos:

- a) quais eram suas atividades principais e quais eram complementares?

⁶ “*Dowsizing*” - consiste na redução dos níveis hierárquicos, providência necessária para “enxugar” o organograma, reduzindo o nível de cargos e agilizando a tomada de decisões – o que não implica, necessariamente, em cortes de pessoal.

b) haveria um ganho para a empresa transferir as atividades secundárias para outras empresas especializadas, enquanto a empresa se dedicava à atividade principal?

A resposta a esta busca de simplificar suas atividades foi o surgimento do “*outsourcing*”, que em português significa terceirização.

2.3 Porque terceirizar a logística empresarial

Este item do trabalho irá apresentar motivos para a terceirização. Giosa (2003) exemplifica diversas razões para que uma empresa empregue a técnica da terceirização, a fim de otimizar seu resultado final. As razões apresentadas foram:

- a) sua implantação provê saúde empresarial;
- b) é um bom negócio; e
- c) agiliza as atividades da empresa e é estratégica no ambiente empresarial atual.

Analisando-se as argumentações apresentadas na fonte de consulta, verifica-se que são razões importantes para a empresa. As renovações estruturais, culturais e sistêmicas em um ambiente marcado por uma constante e acirrada competição possibilitam a manutenção de uma saudável atualização empresarial. Além disso, a motivação do corpo funcional é sempre recomendável.

Vale lembrar que a teoria sobre terceirização chama a atenção para o fato de que se voltar para a atividade principal é uma das molas mestras deste processo de gestão.

Finalmente, verifica-se que esta ação é estratégica ao produzir um forte abalo na administração em todos os setores da empresa.

2.4 Atividades que podem ser terceirizados na logística empresarial

Segundo Giosa (2003), a terceirização se aplica principalmente na contratação dos serviços ditos tradicionais, que são os seguintes: administração de mão-de-obra; administração de restaurantes; limpeza e conservação; segurança / vigilância; e manutenção predial, entre outros. Além dos chamados serviços tradicionais, o desenvolvimento da técnica de terceirização adicionou diversos outros serviços a serem terceirizados. Estes novos serviços, agora chamados de “especializados”, são os seguintes: logística e distribuição; suprimentos; jurídico; comercial; recursos humanos (desenvolvimento / recrutamento e seleção / departamento de pessoal / benefícios); auditoria interna; controle de qualidade; armazenagem; marketing; manutenção técnica; serviços gerais; e telemarketing.

Analisando-se o texto acima, verifica-se que as empresas desenvolvem uma infinidade de serviços e produtos através de suas atividades, a fim de oferecê-los aos seus clientes. Considerando-se que os teóricos da terceirização tiveram a preocupação de listar atividades mais apropriadas para serem terceirizadas, conclui-se que existem atividades que não são tão apropriadas.

Giosa (2003), finalmente, faz a seguinte afirmação emblemática a respeito da terceirização:

A terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações. (GIOSA, 2003, p. 32).

Concluindo-se a análise deste item, verifica-se que o texto afirma, inicialmente, que existem alguns serviços mais apropriados para serem terceirizados, chamando alguns de serviços tradicionais e outros de serviços especializados. Ao seu final, no entanto, anuncia que “a terceirização não tem limites”. Esta é a visão atual e, por que não dizer, otimista da terceirização. A partir dela, as empresas devem, além de se focarem na tarefa principal, buscar fazê-la a partir de um processo de gestão, exigindo qualidade, preço, prazos e inovações.

2.5 As vantagens e os fatores restritivos à terceirização da logística empresarial

Giosa (2003), primeiramente, tece comentários a respeito da terceirização, caracterizando-a como um processo de gestão inovador que está revolucionando as empresas dos países mais desenvolvidos. Esta revolução caracteriza-se por uma otimização da performance geral dessas empresas nas áreas estruturais, comportamentais e sistêmicas. Comenta, ainda, que a inflação nesses países é controlada e que este fato possibilita às empresas a adequada e necessária comparação de certos sistemas de custeio das atividades, a fim de concluir pela conveniência do emprego da terceirização. Em caso específico, ele considera que a situação de controle da inflação no Brasil ainda não é totalmente confiável, o que poderia comprometer a comparação de certos sistemas de custeio das atividades anteriormente citada. Porém, mesmo assim, lista algumas vantagens competitivas para as empresas brasileiras que implementem a terceirização. As vantagens listadas são as seguintes: desenvolvimento econômico; provoca especialização; competitividade; qualidade dos serviços; controles adequados da qualidade; aprimoramento do sistema de custeio; um maior

esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; valorização dos talentos humanos; agilidade das decisões; menor custo da operação; e maior lucratividade e crescimento.

Os fatores restritivos listados por Giosa (2003) são os seguintes: desconhecimento sobre o assunto junto à alta administração da empresa; as resistências se sobrepõem ao novo; dificuldade de se encontrar parceiros; risco de coordenar as atividades de terceiros; falta de parâmetros de custos internos; custo de demissões iniciais; relação de conflito; e o desconhecimento da legislação trabalhista.

Giosa faz a seguinte colocação fechando a listagem das vantagens e fatores restritivos existentes:

Estas considerações acabam nos reportando à abordagem contingencial, onde cada empresa, à luz de sua cultura e filosofia de ação, deverá repercutir internamente os graus de dificuldade e de facilitação, para chegar a um equilíbrio decisório, sempre com a visão estratégica, para a implantação da Terceirização. (GIOSA, 2003, p. 83-85).

Na visão deste articulista, o último parágrafo do texto acima é um fecho perfeito para o assunto em tela. Pois na verdade, cada empresa deve fazer um estudo detalhado sobre a pertinência de implantar a terceirização ou não. Isto porque cada uma delas tem peculiaridades que a diferencia das outras. Cada caso é um caso.

Analisando-se a existência das vantagens e fatores restritivos, verifica-se que os mesmos devem ser balanceados, a fim de se decidir pela conveniência ou não de se terceirizar determinadas atividades logísticas. Uma empresa normalmente apresentará algumas vantagens e, simultaneamente, algumas desvantagens. Cabe à diretoria fazer um balanço de perdas e ganhos para então se decidir sobre a conveniência ou não em se implantar a terceirização na empresa.

2.6 Análise e conclusão parcial

Considera-se que o início do trabalho a partir do estudo da terceirização da logística empresarial mostrou-se apropriado, pois muitos conhecimentos pertinentes foram expostos e serão fundamentais na continuação do trabalho.

Ao consolidar a análise deste capítulo, chega-se a algumas conclusões sobre terceirização empresarial. Inicialmente, verifica-se que a terceirização é na verdade um processo de gestão, sendo considerada uma tendência empresarial moderna. A empresa se volta para a atividade principal, sendo que não têm limites as atividades que podem ser

terceirizadas. Elas devem, além de se focarem na tarefa principal, buscar fazê-lo a partir de um processo de gestão, exigindo qualidade, preço, prazos e inovações.

Destaca-se a existência de vantagens, mas também de fatores restritivos na terceirização empresarial. Cada empresa deve estudar suas características intrínsecas, considerando as vantagens e os fatores restritivos existentes, a fim de se decidir pela conveniência ou não de se terceirizar determinadas atividades logísticas consideradas, por ela, secundárias.

Finalizando, chama a atenção, de forma especial, o fato de que a confiabilidade entre a empresa e o terceirizado é um fator fundamental nesse relacionamento.

3 OPERAÇÕES COMBINADAS⁷

Antes de entrar no assunto diretamente ligado a este capítulo, faz-se necessário que sejam observados alguns conhecimentos acerca do MD, uma vez que este tipo de operação militar teve o seu desenvolvimento incrementado no Brasil somente após a criação deste órgão na estrutura ministerial do Estado brasileiro.

Assim, o MD, segundo o constante em sua página on-line⁸, é:

[...] o órgão do Governo Federal incumbido de exercer a direção superior das Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica. Uma de suas principais tarefas é o estabelecimento de políticas ligadas à Defesa e à Segurança do País, caso da Política de Defesa Nacional (PDN), atualizada em julho de 2005. Criado em 10 de junho de 1999, o MD é o principal articulador de ações que envolvam mais de uma Força Singular. [...]

Verifica-se que, no meio da década passada, começou a se intensificar os comentários acerca da possibilidade da criação desse novo ministério. Naquela época, estavam sendo desenvolvidos estudos nos Ministérios Militares (Marinha, Exército e Aeronáutica) e no Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA) acerca de uma possível unificação das pastas militares em uma única. As Forças Singulares (FS) não pareciam ser particularmente entusiastas da idéia da criação desse novo órgão. Essa atitude era decorrente da percepção de que esse fato representaria perda de poder político, pois elas deixariam de ter nível ministerial, com tudo que esse nível representa, como por exemplo, o acesso direto ao centro do poder político.

No entanto, considerando-se a complexidade dos conflitos modernos, conforme já comentado no Capítulo 1 deste trabalho, pode-se afirmar que operacionalmente essa mudança foi proveitosa para o sistema de defesa do Brasil. A história universal produziu inúmeros exemplos de conflitos bélicos que apresentaram falhas fundamentais advindas da falta de um órgão que centralizasse a atuação das FA. Dois exemplos clássicos que podem ser aqui citados são: a atuação dos Estados Unidos da América (EUA) na Guerra do Vietnã; e, ainda mais marcante, o desempenho da Argentina na Guerra das Malvinas.

3.1 Generalidades das Operações Combinadas

⁷ Operações Combinadas - São operações empreendidas por elementos ponderáveis de mais de uma Força Armada, sob a responsabilidade de um comando único.

⁸ <https://www.defesa.gov.br>.

Antes da concepção do MD não se executava este tipo de operação militar. O máximo de interoperabilidade que se exercitava entre as FA eram as de Operações Conjuntas⁹. Mesmo estas, as FA evitavam praticar. Na opinião deste articulista, esse tipo de emprego não alcançava inteiramente as possibilidades advindas de uma completa integração das FS em prol do cumprimento de uma operação militar moderna, que tem apresentado crescente complexidade.

A partir do início das atividades do MD, em 10 de junho de 1999, fez-se necessário o desenvolvimento de diversas publicações que atendessem à tarefa daquele ministério de exercer a direção superior das FA. Vale comentar a elogiável preocupação do ministério em buscar a participação consensual das FS quando da confecção das publicações por Grupos de Trabalho (GT) organizados dentro do ministério. Essa participação é caracterizada pela presença de oficiais representantes das Forças nesses GT.

Decorrente do trabalho desenvolvido por um desses GT, em 09 de maio de 2001, foi aprovada a Doutrina Básica de Comando Combinado - MD33-M-03, com a finalidade de estabelecer os fundamentos doutrinários que regulam a organização e as atribuições de um comando combinado¹⁰ (Cmndo Cbn). (MD33-M-03, p. 11)

3.2 Fundamentos das Operações Combinadas

Na publicação doutrinária supracitada, verificam-se os seguintes fundamentos que devem ser atendidos para que a operação possa ser concebida de forma correta:

- a) Devido às especificidades de emprego, as FA devem manter um contínuo adestramento nesse tipo de operação. Elas são responsáveis pela sua própria preparação;
- b) O sistema de comando e controle deve ser eficiente e integrado nos diversos níveis da operação. As dificuldades visualizadas de comando e controle são decorrentes basicamente das características de emprego intrínsecas das FS. Essas dificuldades determinam a necessidade de integração; e
- d) A designação do Comandante, assim como a atribuição de meios para a operação, deve considerar tanto sua natureza quanto seu ambiente geográfico. Por exemplo, em uma Área de

⁹ Operações Conjuntas - Operação que envolve o emprego coordenado de elementos de mais de uma força singular, com propósitos interdependentes ou complementares, sem que haja a constituição de um comando único no escalão considerado.

¹⁰ Comando Combinado - Comando de mais alto nível com responsabilidade de cumprir determinada missão e que terá como subordinados, quando necessário, elementos de mais de uma Força Armada. Caracteriza-se pelo comando único e pela existência de um Estado-Maior Combinado.

Operações predominantemente marítima, onde deverão ser concentradas as ações táticas, o comando deverá ser confiado a um militar da Marinha.

Verificam-se, também, os seguintes princípios básicos na publicação doutrinária: Unidade de Comando; Uniformidade doutrinária; Coordenação; Liberdade de Ação; Flexibilidade; Limite de Responsabilidade; e Conhecimento recíproco. O anexo A - Princípios básicos das Operações Combinadas apresenta as definições de cada um dos princípios relacionados.

3.3 Estrutura do Comando Combinado

A estrutura do Cmdo Cbn também é doutrinariamente definida. Em mais esta oportunidade, serão extraídos conhecimentos da publicação citada nos itens anteriores. Ela constitui-se do Comandante, do Estado-Maior Combinado (EM Cbn) e das Forças Componentes. Essas últimas poderão ser organizadas em Comandos Singulares, quando formadas por apenas uma FA, ou em Forças Combinadas¹¹, quando formadas por efetivos pertencentes a mais de uma FA. Tais organizações serão decorrentes do planejamento combinado levado a efeito pelo EM Cbn e devidamente ratificado pelo Comandante. Nesse planejamento, deve-se considerar que, enquanto os Comandos Singulares apresentam a vantagem da homogeneidade dos componentes, os Comandos Combinados possuem maior flexibilidade ao permitir a atuação nas três dimensões, terra, mar e ar, sob um mesmo comando.

3.4 Análise e conclusão parcial

Ao consolidar a análise deste capítulo, chega-se a algumas conclusões importantes para a continuação do trabalho. A primeira é que a criação do MD não tinha a concordância das FS brasileiras, pois representou para elas uma inegável perda de poder político. No entanto, o seu advento trouxe um ganho extraordinário ao sistema de Defesa do Brasil ao possibilitar o desenvolvimento da interoperabilidade entre as Forças. As Operações Combinadas, de acordo com a farta argumentação apresentada, que inclui colocações teóricas e exemplos históricos, são um aperfeiçoamento do emprego das FA. Pode-se afirmar que a resultante da ação coordenada das Forças é maior que a soma das partes individualizadas.

¹¹ Forças Combinadas - É a força composta por elementos ponderáveis de mais de uma Força Armada, sob um comando único.

Foram apresentados e comentados alguns pontos importantes da Doutrina Básica de Operações Combinadas que serão importantes na continuação deste trabalho, como por exemplo, alguns conceitos, os fundamentos das operações combinadas e a estrutura do Cmdo Cbn. Desses itens, chama-se a atenção dos seguintes pontos:

- a) A complexidade da guerra moderna torna praticamente impossível o emprego de apenas uma FS na resolução de um problema militar;
- b) Há a necessidade de providências fundamentais, que são: o preparo das FA; a delimitação de responsabilidades; sistema de comando e controle eficiente e integrado;
- c) A adjudicação de meios deve ser feita, preferencialmente, de acordo com a natureza das operações e o ambiente geográfico;
- d) A observação dos princípios básicos e das especificidades das Forças; e
- e) O comandante do Cmdo Cbn poderá empregar as forças componentes organizadas em Comandos Singulares e/ou em Forças Combinadas.

4 LOGÍSTICA

Após ser dado início ao trabalho a partir do levantamento de conhecimentos pontuais a respeito da terceirização da logística empresarial e, posteriormente, das operações combinadas, prossegue-se na empreitada através do estudo de outro elemento constitutivo do tema que é a logística. Antes mesmo que se avance no estudo desse novo componente, pode-se afirmar que instintivamente já se reconhece a sua importância em uma operação militar. Deve-se, agora, apontar argumentos sólidos para corroborar essa afirmação. Passe-se, então, a estudá-la a partir da origem do termo e sua história. Posteriormente, serão coletados conhecimentos pertinentes à logística militar¹² e, finalmente, sobre a logística para operações combinadas.

4.1 Origem do termo e breve história

Para satisfazer a curiosidade relativa à origem do termo, utilizar-se-á uma publicação do Exército Brasileiro que aborda o tema convenientemente. Segundo a Revista Verde Oliva, o termo tem a seguinte origem:

Três possíveis significados do termo logística, embora surgidos em tempos e lugares distintos, complementam-se e dão sentido à definição contemporânea. O primeiro vem da Grécia antiga, onde "*logistikos*" significava habilidade de calcular. Mais tarde, "*logista*" era o termo em latim empregado nos impérios romano e bizantino para designar um administrador. Mais recentemente, a expressão francesa "*mar chal des logis*", estabelecida a partir do reinado de Luis XIV, designava a autoridade responsável por prover as facilidades de alojamento, fardamento e alimentação para as tropas nas marchas e acampamentos. [...]

O termo Logística, como componente da ciência da guerra, surgiu na obra do estrategista militar Antoine Henri Jomini, em 1836. Segundo esse pensador, "a Logística é tudo, ou quase tudo, no campo das atividades militares, exceto o combate". [...] (Revista Verde - Oliva, 2006)

Passa-se agora a se observar uma breve história da logística. Para isso, este autor vale-se da Wikipédia on-line¹³, onde apresenta um texto que, embora sucinto, atende à necessidade, sem aprofundar-se em detalhes desnecessários ao desenvolvimento do trabalho em curso. Então, segundo a Wikipédia, a história da logística é a seguinte:

¹² Logística Militar - é o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas.

¹³ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>.

Desde os tempos bíblicos os líderes militares já se utilizavam da logística. As guerras eram longas e geralmente distantes, eram necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos. Para transportar as tropas, armamentos e carros de guerra pesados aos locais de combate eram necessários um planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota, nem sempre a mais curta, pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos.

Até o fim da Segunda Guerra Mundial a Logística esteve associada às atividades militares. Nesse período, com o avanço tecnológico e a necessidade de suprir os locais destruídos pela guerra a logística passou a ser adotada pelas empresas.

Analisando-se os textos citados, pode-se observar que a logística está presente até mesmo em passagens bíblicas. O deslocamento dos exércitos obrigatoriamente considerava os locais que dispusessem de recursos logísticos para a sua sustentação. Interessante, também, é o fato de que a logística foi embrionariamente uma atividade exclusivamente tratada no campo militar e que se espalhou para o campo civil somente após a 2ª Guerra Mundial. Verifica-se que tanto o texto sobre a origem do termo, quanto este sobre a sua história, corroboram com sentimento inicial sobre a importância da logística em uma operação militar. Tal entendimento é plenamente confirmado a partir da emblemática declaração do estrategista militar Antoine Henri Jomini, em 1836.

4.2 Logística Militar

De forma semelhante ao descrito no item 3.1, um outro GT produziu mais um trabalho doutrinário, nesta oportunidade sobre logística militar. Assim, em 24 de outubro de 2002, foi aprovada a publicação Doutrina de Logística Militar - MD42-M-02 com a finalidade de servir de base para o planejamento e a execução das atividades logísticas das FA, no cumprimento das suas missões. Além disso, determina que sua aplicação seja observada no âmbito do MD e de cada uma das FA, como base doutrinária, para o desenvolvimento de estudos voltados para a aplicabilidade, conceituação e normatização da Logística Militar. (MD42-M-02, p. 13)

Em atendimento ao que determina a publicação doutrinária do MD, as FA desenvolveram publicações decorrentes deste preceito ministerial. A Marinha do Brasil revisou o EMA-400 - Manual de Logística da Marinha, a Aeronáutica publicou o Manual 3209 LO 01 - Logística Militar e o Exército Brasileiro publicou o Manual C100-10 Logística Militar Terrestre.

No entanto, os manuais das Forças, embora decorrentes da publicação do MD, em algumas passagens não estão completamente de acordo com a publicação orientadora. Citam-se alguns exemplos desta constatação:

- a) O manual da Marinha do Brasil apresenta duas definições para Logística Militar, sendo uma igual e a outra diferente da definição constante da publicação doutrinária (EMA-400, p. 1-3). Um segundo exemplo é quando a publicação trata da Função Logística Suprimento, omitindo qualquer menção às Classes de Suprimentos constantes na publicação do MD (EMA-400, p. 4-3);
- b) O manual da Força Aérea apresenta uma definição de Logística Militar diferente da definição constante na publicação doutrinária (3209 LO 01, p. 7); e
- c) O manual do Exército Brasileiro insere órgãos inexistentes na publicação doutrinária ministerial quando trata da Estrutura do Apoio Logístico. Tal constatação pode ser observada em Oliveira (2005), que afirma de forma contundente:

“Mais uma vez se verifica a ingerência do” Estado-Maior do Exército “EME em assuntos de responsabilidade do MD, quando aponta que o” Comando Logístico da Força Terrestre do Teatro de Operações Terrestres “CLFTTOT pode evoluir para o” Comando Logístico do Teatro de Operações “CLTO. Primeiro, porque já foi verificado que o MD não contempla este órgão central da logística combinada; segundo, por dar ordens para que um órgão eminentemente da” Força Terrestre “FTer esteja capacitado a se transformar, por evolução, naquele órgão de execução logística”.[...]. (Oliveira, 2005, p. 64)

Resta comentar, ainda na opinião deste articulista, que, em qualquer das Forças, ao se tratar o assunto logística militar, esse deve estar rigorosamente de acordo com a doutrina emanada pelo MD, admitindo-se apenas algumas especificidades de cada Força. No entanto, esse fato não é realidade nos manuais confeccionados pelas FS como decorrentes da publicação doutrinária. Essas derivações doutrinárias, diferentes do que se poderiam considerar como especificidades, poderão dificultar a coordenação e o controle logístico quando da execução de operações combinadas.

Devido a essa constatação, o estudo sobre logística que está sendo desenvolvido será baseado na doutrina constante na publicação do MD, não considerando as especificidades das três FS constantes nos respectivos manuais. Essa linha de ação deve-se a dois importantes fatores:

- a) Os atuais manuais doutrinários das Forças ainda não seguem rigorosamente a doutrina originada no MD; e
- b) As especificidades poderiam impossibilitar conclusões comuns às FS no trabalho.

De qualquer modo, caso advenham sugestões decorrentes deste trabalho, elas poderão ser encaminhadas, pelo Comando da Marinha, àquele ministério. Este, por sua vez, caso considere apropriado, poderá introduzi-las na sua publicação doutrinária ou mesmo desenvolver novas publicações sobre o tema. A partir daí, serão divulgadas às Forças visando a sua adaptação e posterior cumprimento.

4.2.1 Considerações e princípios da Logística Militar

As considerações e os princípios relacionados à logística militar são preceitos consolidados. Eles listam ensinamentos decorrentes da prática dessa atividade em inúmeras oportunidades nas quais ela se fez presente. Em atendimento ao constante no item 4.2, será empregada a Doutrina de Logística Militar, de onde serão reproduzidas algumas idéias e informações como base doutrinária para este estudo. Segundo essa publicação, as considerações ligadas ao tema em estudo são:

- a) Devem ser considerados a quantidade, qualidade, momento e local adequado quando da provisão dos recursos logísticos;
- b) As especificidades logísticas de cada Força são admissíveis. No entanto, os fundamentos doutrinários do MD devem ser preservados; e
- c) O planejamento logístico, em qualquer escalão considerado, deve sempre avaliar a factibilidade ou confiabilidade do apoio logístico oportuno e nos locais apropriados. Todos os esforços devem ser despendidos para que o apoio planejado seja cumprido, tanto pelo sistema logístico normal, quanto, se necessário, a partir da mobilização.

Segundo, ainda, a publicação doutrinária, os princípios da logística militar que devem ser observados no planejamento e na execução das atividades logísticas são os seguintes: Objetivo; Continuidade; Controle; Coordenação; Economia de Meios; Flexibilidade; Interdependência; Objetividade; Oportunidade; Prioridade; Segurança; Simplicidade; e Unidade de Comando. Ver anexo B - Princípios da Logística Militar, que apresenta as definições de cada um dos princípios relacionados.

Analisando-se os conhecimentos coletados neste item do trabalho, verifica-se, na simples leitura das considerações e dos princípios acima descritos, saltar aos olhos a importância, a pertinência e a necessidade do emprego dessas normas doutrinárias nos planejamentos e execução do apoio logístico militar. Na consideração inicial, verifica-se que aqueles atributos devem ser alcançados simultaneamente em algumas oportunidades. Por exemplo, não adianta o apoio logístico fornecer mísseis antiaéreos de última geração, mesmo

atendendo às necessidades de quantidade, qualidade e local adequado, se a entrega for realizada após a tropa ter sido atacada pela aviação inimiga. Caso isso ocorresse, se caracterizaria uma falha de momento ou oportunidade. Comentou-se a aceitabilidade da existência de especificidades logísticas entre as FA que, no entanto, deverão observar os fundamentos doutrinários do MD. Por fim, determina que o planejamento deva sempre considerar a factibilidade ou confiabilidade do apoio logístico oportuno e nos locais apropriados.

Os princípios apresentados também se mostram de fundamental importância e devem estar sempre presentes na mente dos militares responsáveis pela logística, não só durante o planejamento da operação, mas também durante sua execução. Pode-se afirmar que doutrina não deve ser dogmática. Verifica-se, no entanto, que as considerações e, sobretudo, os princípios da logística militar, semelhantemente aos Princípios de Guerra, são perenes e conseqüentemente deverão ser permanentemente consideradas na continuação deste trabalho. Ver anexo C - Princípios de Guerra, que apresenta as definições de cada um dos princípios existentes.

4.2.2 Fases da Logística Militar

A logística militar é dividida em três fases. Estas fases são: a Determinação de Necessidades, a Obtenção e a Distribuição. A publicação MD42-M-02 descreve as fases da logística, provendo diversos conhecimentos importantes que também deverão ser considerados na análise a ser realizada no Capítulo 5 deste trabalho.

A fase da Determinação das Necessidades, que é decorrente dos planos logísticos desenvolvidos, é onde constarão as ações e operações previstas. A partir desses planos, serão definidas quais são as necessidades, quando, em que quantidade, com que qualidade e em que local deverão estar disponíveis. Chama-se a atenção de que esta fase, além de ser complexa, constitui-se na base das fases subseqüentes.

A fase da Obtenção é a fase em que são identificadas as fontes e tomadas as providências visando à aquisição e à obtenção dos recursos necessários a atender às necessidades levantadas na fase anterior.

A fase da Distribuição consiste em fazer chegar às forças apoiadas, de forma oportuna e eficaz, os recursos logísticos determinados e obtidos nas fases anteriores. Um eficiente sistema de distribuição é fundamental para a execução desta fase. Mostra-se fundamental o acompanhamento e/ou o conhecimento, dentre outros fatores, da situação operacional

permanentemente atualizada, dos planos para operações futuras, do controle da ação planejada, da disponibilidade e localização de recursos e das necessidades dos usuários.

Analisando-se as fases da logística, conforme listado acima, pode-se observar que avultam de importância as considerações e os princípios da logística militar listados no item 4.2.1.

Observa-se, também, que a determinação de necessidades é decorrente do planejamento de uma missão que se pretende cumprir. As fases são interdependentes, pois uma influencia diretamente a outra. Por exemplo, os quantitativos resultantes da fase da determinação de necessidades juntamente com as disponibilidades já existentes em estoque irão definir o que se deve, se for o caso, ser obtido e, posteriormente, ser distribuído aos usuários. Deve-se considerar, ainda, que a possibilidade de cumprimento do apoio logístico está ligada à exequibilidade do planejamento operacional.

4.2.3 Funções logísticas

Segundo o MD42-M-02, função logística é a reunião, sob uma única designação, de um conjunto de atividades logísticas¹⁴ afins, correlatas ou de mesma natureza.

As funções logísticas, ainda segundo aquela publicação, são as seguintes: Recursos Humanos; Saúde; Suprimento; Manutenção; Engenharia; Transporte; e Salvamento. Ver anexo D - Funções Logísticas, que apresenta as definições de cada um das funções relacionadas.

Analisando-se as definições e outros conhecimentos diretamente ligados ao estudo em andamento, constante da publicação supra mencionada, podem ser listados alguns conhecimentos avaliados como fundamentais. A função logística Recursos Humanos desenvolve as seguintes tarefas: repouso; recuperação; recreação; suprimento reembolsável; serviço de assistência religiosa; serviço de assistência social; serviço postal; serviço de banho; serviço de lavanderia; e sepultamento. A função logística Saúde desempenha atividades ligadas à conservação do pessoal. A função logística Suprimento é responsável pelas atividades de levantamento das necessidades, obtenção e distribuição. A função logística Manutenção deve ser tratada como estratégica, pois, o seu desempenho afetará diretamente o desempenho das forças. A função logística Engenharia trata da obtenção e da utilização da infra-estrutura física necessária, que normalmente compreende: aeródromos, vias de

¹⁴ Atividade Logística - é um conjunto de tarefas afins, reunidas segundo critérios de relacionamento, interdependência ou similaridade.

transporte; terminais de transporte; construção, manutenção, ampliação e recuperação de bases; obstáculos, abrigos e trabalhos de camuflagem; e instalações diversas. A função logística Transporte deve considerar o emprego dos meios de transportes militares orgânicos para o atendimento de suas necessidades ou, quando determinado, no auxílio às instituições civis. A função logística Salvamento é responsável pelas seguintes atividades: combate a incêndios; controle de avarias; controle de danos; remoção; reboque; desencalhe ou reflutuação de meios; e resgate de recursos materiais acidentados, cargas ou itens específicos.

Avalia-se que muitas das atribuições ou tarefas pertencentes às funções logísticas listadas, a princípio, poderiam ser terceirizadas. A confirmação desta avaliação deve ser decorrente de estudos que apreciem as considerações e princípios da logística listados no item 4.2.1.

4.2.4 Apoio logístico militar

O conceito de apoio logístico militar de acordo com o MD42-M-02 é: a estrutura sistêmica destinada a prever e prover os recursos humanos, materiais, animais e os serviços destinados a atender às necessidades, visando ao cumprimento da missão das FA.

Segundo a publicação Doutrina de Logística Militar, existem as seguintes considerações a serem observadas:

- a) Cada FA constitui seu próprio sistema de apoio logístico. No entanto, caso julgado proveitoso, algumas funções ou atividades logísticas poderão ser centralizadas em uma das Forças, a partir da qual se proverá um apoio comum; e
- b) Estes sistemas devem ser organizados permanentemente desde a situação de normalidade, porém devem ser mantidos em condições de evoluir para uma situação de combate real. A partir desta prontificação, o sistema deverá estar em condições de apoiar logisticamente as Forças de acordo com o planejamento logístico efetuado. Deverá, ainda, manter-se em condições de operar harmonicamente com sistemas de apoio civil, das demais Forças ou de Forças Aliadas.

A orientação atinente à estrutura de apoio é que, em atendimento às necessidades de mobilidades e emprego combinado, essa estrutura deve oferecer flexibilidade e alta mobilidade. Deve ser buscada a eficácia sem desperdício de recursos logísticos. A interoperabilidade das FA inclui o apoio logístico comum sempre que adequado. Esse apoio comum contribui para a simplificação da estrutura de apoio logístico militar.

Decorrente da análise do texto, avulta de importância o fato de que o sistema logístico

deve manter-se em condições de operar harmonicamente, entre outros, com os sistemas de apoio civil.

4.3 Logística para Operações Combinadas

Este articulista, mantendo o raciocínio constante dos itens 3.1 e 4.2, utilizará como fonte de consulta mais uma publicação doutrinária originária do MD, de onde serão reproduzidas algumas idéias e informações. Nesta oportunidade, será utilizado o Manual de Logística para Operações Combinadas - MD34-M-01. Esse manual tem por finalidade estabelecer a doutrina de logística para operações combinadas e foi aprovado em 19 de julho de 2001.

4.3.1 Responsabilidades pelo apoio logístico nas Operações Combinadas

Passando-se a estudar o apoio logístico para o Cmdo Cbn, verifica-se, de acordo com o manual MD34-M-01, que as responsabilidades pelo apoio para este comando são adjudicadas a diversos órgãos. Seguem-se listados esses órgãos e suas responsabilidades que agregam valor ao entendimento do tema em estudo.

Ao MD compete fornecer os recursos necessários para o Cmdo Cbn e suas Forças Componentes. Ele coordena a atuação das FA quando do provimento de apoio comum, principalmente no que se refere ao transporte estratégico. Ver anexo E - Níveis de Condução da Guerra, onde esses níveis são detalhados, permitindo seu correto entendimento.

Ao Comandante do Comando Combinado (Cmt Cmdo Cbn) compete exercer a autoridade operacional sobre o apoio logístico na Área de Operações sob sua responsabilidade. Compete, ainda, ao Cmt Cmdo Cbn: a coordenação junto às FA das necessidades de transporte estratégico para a Área de Operações; planejar e executar, considerando a capacidade de suas Forças Componentes, a construção de estradas, pontes e instalações; coordenar e integrar as atividades da função logística Recursos Humanos; e coordenar com as forças subordinadas as demais funções logísticas.

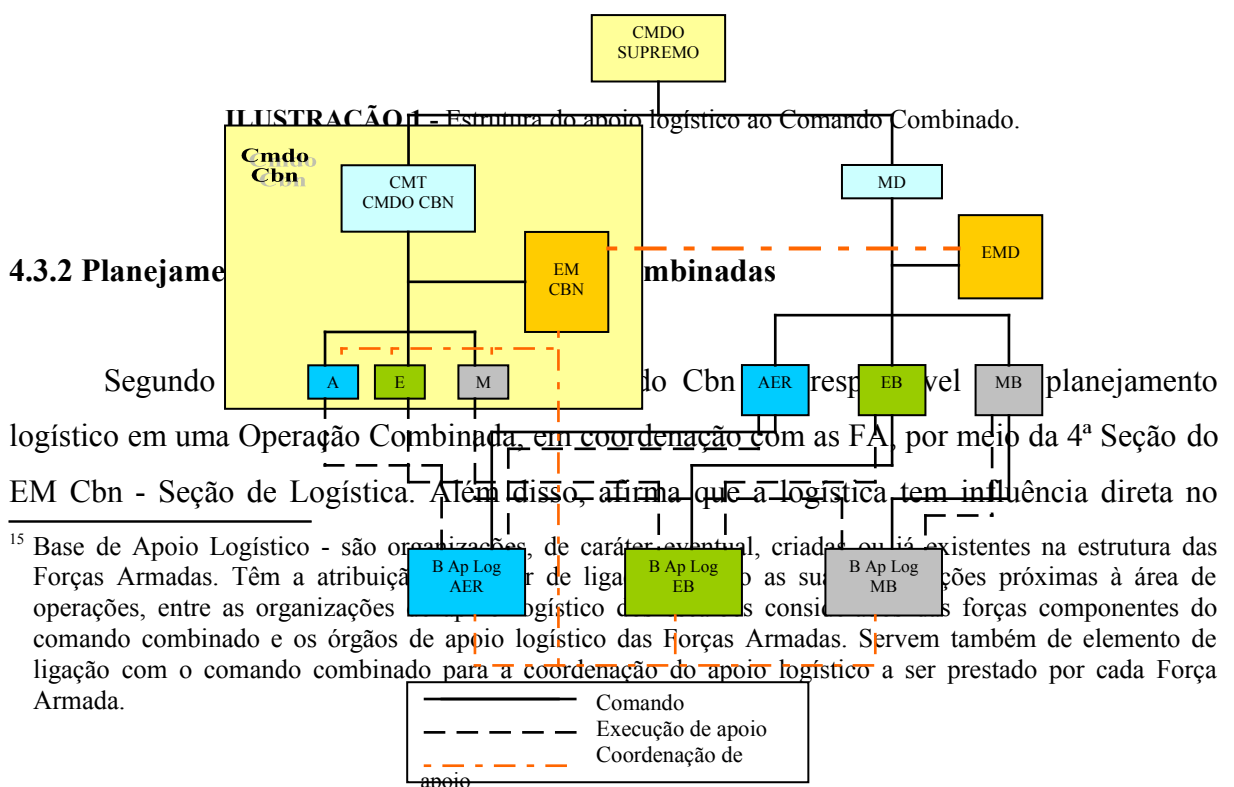
As FA mantêm a responsabilidade pela implementação das funções logísticas em apoio às Forças Componentes do Cmdo Cbn. O transporte estratégico, sob competência de cada uma das FA, se encarrega de distribuir os recursos logísticos requeridos pelo Cmdo Cbn.

As Forças Componentes recebem o fluxo logístico originados nas suas respectivas FA, exceto quando explicitado pelo MD ou quando houver acordo entre elas. A elas compete o

apoio às suas unidades, nos diversos escalões, por intermédio da comunicação direta de suas organizações de apoio logístico com os órgãos e Base de Apoio Logístico¹⁵, em todos os assuntos relativos a logística.

O princípio logístico da Economia de Meios deverá ser sempre perseguido. Em decorrência, o apoio comum poderá ser atribuído a um órgão ou Base de Apoio Logístico de uma FA, normalmente aquela maior usuária.

A estrutura do apoio logístico ao Cmdo Cbn seguirá a seguinte sistemática:



¹⁵ Base de Apoio Logístico - são organizações, de caráter eventual, criadas ou já existentes na estrutura das Forças Armadas. Têm a atribuição de ligação de ligação com as unidades próximas à área de operações, entre as organizações de apoio logístico das Forças Armadas. Servem também de elemento de ligação com o comando combinado para a coordenação do apoio logístico a ser prestado por cada Força Armada.

poder de combate do Cmdo Cbn. Em decorrência, esse planejamento logístico é fundamental para que se alcance a vitória em um conflito bélico. O conhecimento detalhado do conceito da operação do Cmdo Cbn, a partir do planejamento eficiente da Seção de Logística, assegurará o atendimento das necessidades de apoio logístico no interior da Área de Operações. O planejamento logístico apropriadamente realizado procura antever possíveis alterações no conceito da operação, evitando com isso a necessidade de medidas emergenciais e improvisações, que além de serem normalmente dispendiosas, apresentam dificuldades para os comandos subordinados. As Estimativas de Logística para cada Linha de Ação operacional devem ser detalhadamente efetuadas de modo a assessorar convenientemente o Comandante na sua decisão. Após essa decisão, são implementadas as três fases do ciclo logístico. O ideal seria que as FA dispusessem de todos os recursos logísticos necessários para apoiar as Forças Componentes de um Cmdo Cbn. No entanto, os custos envolvidos seriam proibitivos para a nação. Além do que, como cada problema militar é diferente um do outro, as necessidades logísticas de cada operação são diferentes. Em decorrência, os recursos, que estejam indisponíveis, deverão ser prontamente mobilizados de modo que o Cmdo Cbn possa cumprir sua missão adequadamente.

4.3.3 Considerações especiais de planejamento nas Operações Combinadas

O Manual de Logística para as Operações Combinadas considera que esse tipo de operação possui alguns aspectos críticos e que seus planejadores devem identificá-los e considerá-los, a fim de desenvolverem um planejamento adequado. Cita inicialmente a demanda de uma Força em expansão, por considerar que a execução da operação pode determinar a necessidade do aumento generalizado da força que está sendo empregada. O sistema de apoio logístico pode ser surpreendido por um rápido aumento das necessidades de itens, demandando soluções criativas e ações de comando. Como uma forma de sobrepor-se a essas novas necessidades, o planejador deve atender ao princípio da Prioridade.

Os fatores restritivos para o ciclo logístico também devem ser determinados e ações para atenuá-los devem ser permanentemente buscados. Por exemplo, as capacidades limites dos portos e rodovias a serem empregadas tradicionalmente limitam o apoio logístico a ser provido. Os planejadores devem buscar soluções para os congestionamentos previsíveis nesses locais de uso intenso.

O controle de movimento em uma operação significa coordenar todos os meios de transporte para apoiar as operações do Cmdo Cbn. Como já comentado anteriormente, as FA

são responsáveis pelo provimento do apoio logístico às Forças Componentes delas advindas e atuam como gerentes dos seus meios de transporte até a Área de Operações. No entanto, dentro da Área de Operações o controle do movimento passa para o Cmdo Cbn. As deficiências de transporte, por ventura existente no Cmdo Cbn, poderão ser minimizadas através de uma coordenação bem planejada, como, por exemplo, a solicitação de que a entrega seja realizada em pontos de interesse das forças em operação.

Finalmente, mais uma vez observando o princípio da economia, o planejador deve sempre considerar a possibilidade do emprego de meios civis disponíveis na Área de Operações para complementar o apoio logístico militar.

4.4 Análise e conclusão parcial

Ao consolidar a análise deste capítulo, chega-se a algumas conclusões importantes para a continuação do trabalho. A primeira colocação é que as considerações e os princípios descritos devem ser constantemente empregados no planejamento e na execução do apoio logístico militar.

Quanto às considerações, chama-se a atenção da necessidade de que sejam corretamente avaliados a quantidade, qualidade, momento e local adequado quando da provisão dos recursos logísticos. Comentou-se a aceitabilidade da existência de especificidades logísticas entre as FA, que, no entanto, deverão observar os fundamentos doutrinários do MD. Orienta que o planejamento deve sempre considerar a confiabilidade do apoio logístico oportuno e nos locais apropriados. A confiabilidade é um dado fundamental a ser considerado quando da análise da adequabilidade da terceirização do apoio logístico.

Quanto aos princípios, estes também se mostram de fundamental importância e devem estar sempre presentes na mente dos militares responsáveis pela logística, não só durante o planejamento da operação, mas também durante sua execução.

Ao se estudar as fases da logística, pode-se constatar que avultam de importância as considerações e os princípios da logística militar listados no item 4.2.1, bem como de que as fases são interdependentes. Além disso, observou-se que muitas das atividades realizadas dentro das funções logísticas listadas guardam alguma relação com as atividades que podem ser terceirizadas na logística empresarial constantes do item 2.4. Com isso, a princípio, algumas dessas atividades poderiam ser terceirizadas. A confirmação desta avaliação deve ser decorrente de estudos que apreciem as considerações e princípios da logística listados no item 4.2.1. Avulta de importância o fato de que o sistema logístico deve manter-se em condições

de operar harmonicamente, entre outros, com os sistemas de apoio civil. Deve-se considerar, também, que as FA mantêm a responsabilidade pela implementação das funções logísticas em apoio às Forças Componentes do Cmdo Cbn e que esta responsabilidade inclui o transporte. Outro ponto fundamental, neste capítulo, é a afirmação de que o princípio logístico da Economia de Meios deve ser sempre perseguido. O planejamento logístico deve antecipar-se às flutuações do combate, procurando ser o mais completo possível, evitando a necessidade de medidas emergenciais e improvisações.

Finalmente, deve ser considerado que as Operações Combinadas possuem alguns aspectos críticos, que são: a demanda de uma Força em expansão; fatores restritivos para o ciclo logístico; controle de movimento; e o planejador deve sempre considerar a possibilidade do emprego de meios civis disponíveis na Área de Operações.

5 TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR

Após terem sido apresentados conhecimentos necessários a respeito da terceirização da logística empresarial, das operações combinadas e da logística, tanto a militar quanto a logística voltada especificamente para operações combinadas, o trabalho proposto chega àquele que pode ser considerado seu ponto culminante. Neste capítulo, será analisado se a terceirização da logística militar é uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado. Mantendo o raciocínio implementado nos capítulos anteriores, procurar-se-á, inicialmente, identificar os conhecimentos pertinentes ao tema terceirização da logística militar e, posteriormente, considerando as informações coletadas nos capítulos anteriores, realizar a análise proposta.

5.1 Breve histórico

Segundo Kolar¹⁶ (citado por COUTINHO, 2003) e Fernandes (2005), a utilização de contratadas civis para prover o apoio logístico às forças militares é um fato antigo. A história cita tal atividade nas Guerras Napoleônicas, na Guerra Civil Norte-americana, nas I e II Guerras Mundiais, na Guerra da Coreia, além da Guerra do Vietnã e mesmo na Guerra da Tríplice Aliança. Mais recentemente, os civis foram empregados também nos seguintes países: Somália, Bósnia, Kosovo, Afeganistão, Ruanda, Haiti e Iraque, tanto na fase de operação quanto na de reconstrução.

Segundo Nichols¹⁷ (citado por COUTINHO, 2003), ocorreu um verdadeiro divisor de águas no emprego dos meios privados durante a Guerra do Vietnã. Naquele conflito, o presidente Lyndon B. Johnson decidiu não autorizar a convocação do componente logístico da reserva dos EUA e o emprego do apoio prestado pelas contratadas civis demonstrou sua importância. Decorrente deste fato, oficiais de logística do Exército sentiram a necessidade de desenvolver uma metodologia pré-planejada de emprego de meios civis contratados.

Antes de analisar este breve histórico, este articulista relembra que no Capítulo 2 deste trabalho, Giosa (2003), em seu livro que trata da terceirização da logística empresarial, considera o início da terceirização como tendo ocorrido logo após o início da II Guerra Mundial. Isto deve servir de alerta na continuação do trabalho: as fontes bibliográficas, principalmente quando consultadas isoladamente, não refletem necessariamente a verdade

¹⁶ KOLAR, Nicholas J. **LOGCAP: providing vital services to soldiers**. 1997. Disponível em: <<http://call.army.mil/main.htm>>. Acesso em 16 set. 2002.

¹⁷ NICHOLS, Camille M. "O Programa de Expansão da Logística Civil". *Military Review*, Fort Leavenworth, v. LXXVII, n. 1, jan./mar. 1994.

absoluta. Este foi o motivo para que se tenha mantido apenas a versão de Giosa naquela fase do trabalho.

Quanto à história propriamente dita, a versão que indica o surgimento da atividade de contratadas civis para prover apoio às forças militares já no período das Guerras Napoleônicas parece ser a mais correta. Além disso, confirma a pertinência de seu emprego desde conflitos distanciados no tempo.

5.2 Terceirização nos Estados Unidos da América

Considerando-se que a prática da terceirização da logística operacional no presente tem sido executada e divulgada principalmente pelas FA dos EUA, a continuação deste trabalho irá basear-se prioritariamente nessa nação. Para que se tenha uma idéia da terceirização em andamento no Iraque, cita-se Pan que, neste contexto, afirmou:

Atualmente, as empresas militares privadas contratadas pelas FA no Iraque fornecem uma gama de serviços que incluem: vigilância oficial das instalações militares e dos comboios de suprimento; treinamento das tropas e das forças policiais locais; condução de interrogatórios, tradução e transcrições; manutenção e reparo de veículos e aeronaves, incluindo sistemas de direção de tiro de tanques e helicópteros; gerenciamento de operações logísticas e supervisão das linhas de suprimento; condução de caminhões de combustíveis e de alimentos; fornecimento de facilidades de estocagem e armazenagem; manutenção do acesso à Internet e dos sistemas computacionais; preparação de refeições para aproximadamente 135.000 soldados americanos; preservação da limpeza, incluindo as bases e escritórios; lavagem de roupas; e construção de alojamentos. (Pan, 2004, p. ?)

5.2.1 Motivações para a terceirização

Segundo o “Follow the Money Project” on line¹⁸, com o final da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), o Pentágono reduziu as FA norte-americanas. Naquela ocasião, houve também um direcionamento orçamentário para o desenvolvimento de sistemas de armas onerosos. Esse desenvolvimento, bem como o suporte necessário a ele, provocou cortes em outras áreas, sendo que a sua maioria ocorreu nas áreas de apoio e de logística. Esses cortes desencadearam a demanda de contratados privados para cobrir a falta de tropas e meios de apoio e logística.

Além disso, em 10 de setembro de 2001, segundo a Universia-Knowledge@Wharton on line¹⁹, o Secretário de Defesa dos EUA, Donald Rumsfeld fez um discurso às autoridades

¹⁸ <http://www.followthemoneyproject.org/id10.html>

¹⁹ <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=704&language=portuguese&specialId>

do Pentágono, alertando sobre a ineficiência burocrática daquele órgão, alvo de piadas devido às compras de assentos sanitários por US\$ 700 e de martelos por US\$ 400. No seu discurso, Rumsfeld chamou a atenção de que os recursos do Departamento de Defesa (DoD, na sigla em inglês) sustentam os gastos militares, utilizando sistemas e procedimentos “caros e obsoletos”, que impediam a inovação e drenavam os recursos. A partir desse discurso, foram desencadeadas medidas saneadoras aos problemas apontados relativos aos gastos ineficientes através da adoção de práticas do mundo empresarial, buscando a simplificação da cadeia de fornecimento, aproveitamento da tecnologia da informação e, principalmente, o corte dos custos das FA.

Outra motivação, segundo Da Silva (2005), tem ligação com a chamada “Síndrome do Vietnam²⁰”. Após aquele conflito e sua “síndrome”, os EUA viram-se obrigados evitar envolvimento maciços em cenários complexos, tais como em guerras nacionais, em cenários distantes e com motivação duvidosa. Porém, o governo norte-americano pretendia restabelecer a liberdade de emprego das FA da potência hegemônica. A Doutrina Rumsfeld, através do uso da terceirização, apresentava uma solução para a “síndrome” por empregar não apenas militares da reserva e civis norte-americanos, mas também muitos latino-americanos, europeus-orientais, turcos, nepalenses, indonésios, entre outros, que, mesmo quando mortos, não causariam traumas tão profundos na opinião pública norte-americana.

Segundo Bianco *et al* (2003), a tendência à terceirização também se deve a sofisticação dos programas de computador e equipamentos computacionais empregados nos armamentos mais modernos. Esses armamentos são complexos e se mantêm em constante evolução, fazendo com que as FA dependam de especialistas civis, por não conseguirem manter pessoal militar apto para a sua manutenção e operação.

Fernandes (2005) afirma que, além dos motivos já citados, também foram fatores motivadores da terceirização a insuficiência de meios orgânicos para o transporte das forças no Teatro de Operações (TO)²¹, a carência de infra-estrutura local para apoiar o esforço logístico pretendido e a necessidade de desdobramento rápido.

Analisando-se as motivações apresentadas, conclui-se que são diversas e pertinentes. Uma paz mundial perene, imaginada devido ao desaparecimento da URSS, mostrou-se utópica. Logo os interesses norte-americanos os envolveram em diversos conflitos pelo

²⁰ Síndrome do Vietnam - Limitações psicológicas e políticas oriundas da Guerra do Vietnam, quando a “contagem de corpos” criou tamanho choque na opinião pública norte-americana que se tornou impossível dar continuidade ao esforço bélico na Indochina.

²¹ Teatro de Operações - Parte do teatro de guerra necessária à condução de operações militares de grande vulto, para o cumprimento de determinada missão e para o conseqüente apoio logístico.

mundo e, devido ao decorrente incremento da necessidade de emprego de tropa, os cortes dos efetivos militares mostraram-se inadequados.

A ineficiência burocrática dos gastos do Pentágono apontava para a necessidade de uma solução urgente. Um processo de gestão mais moderno mostrou-se como uma solução adequada.

A cura para a "Síndrome do Vietnã" era um objetivo buscado pelo governo norte-americano, desejoso de recuperar sua liberdade de empregar tropas onde o poder político o considerasse necessário.

A sofisticação dos meios e armamentos militares, bem como a quantidade de modelos produzidos pelas empresas, torna a formação de técnicos militares específicos para a manutenção e o emprego uma tarefa complicada e cara.

Em decorrência da diminuição dos efetivos das tropas norte-americanas como um todo, elas se concentraram no território norte-americano, que é normalmente distante dos TO. Assim, quando se faz necessário o emprego do poder militar, as necessidades de transportes requisitados são descomuns.

Normalmente, nos TO não há disponibilidade de todo o apoio logístico a ser empregado pelas imensas forças norte-americanas.

A situação tática, normalmente, exige que as forças se desdobrem rapidamente, a fim de alcançarem um poder de combate adequado.

5.2.2 Normas e tipos de contratos

Segundo Higgins (2003), cada uma das FA norte-americanas é responsável por fornecer o apoio logístico aos seus comandantes e forças componentes. Para isso, elas têm empregado cada vez mais a terceirização nesse apoio. Porém, cada uma tem necessidades e soluções diferentes para essa atividade.

A solução empregada pelo Exército é chamada de Programa de Expansão da Logística Civil (Logistics Civil Augmentation Program - LOGCAP, na sigla em inglês).

Segundo Coutinho,

[...] Este novo conceito foi adotado pelo Exército dos Estados Unidos da América no ano de 1985, através do Regulamento do Exército 700-137 (Army Regulation-AR), tendo ficado conhecido como Programa de Expansão da Logística Civil (LOGCAP). Nele ficou estabelecido que o "objetivo dos Contratos de Contingência é o de realizar o pré-planejamento para a utilização de empresas civis

na execução de tarefas selecionadas em tempo de guerra, visando a expansão das tropas do Exército” (NICHOLS, 1994). [...]

Não obstante a existência de requisitos realizados para se ter contratadas habilitadas para apoiar os planos logísticos, muito pouco foi realizado com o LOGCAP, desde sua implementação até o ano de 1992 (NICHOLS, 1994). [...] (COUTINHO, 2003, p. 63)

Ainda segundo Higgins (2003), o LOGCAP passou a ser um contrato único e mundial que é empregado no pré-planejamento de instalações nos TO dos serviços logísticos para qualquer contingência ou guerra, considerando-se que o Exército dos EUA é uma força de projeção de poder mundial.

Atualmente, o Corpo de Engenheiros do Exército dos EUA é o responsável pelo gerenciamento e administração do contrato das empresas civis junto ao Exército. Ao Corpo de Engenheiros foi confiada a capacidade de fornecer os meios logísticos militares e civis necessários a cada operação militar.

Os Comandos Operacionais norte-americanos empregam os contratos LOGCAP, tanto em operações de contingência militar, quanto em Operações de Manutenção da Paz, para os seguintes fins: apoio aos exercícios, particularmente durante os deslocamentos de ida e retorno, apoio às forças residuais, assistência civil e pré-posicionamento dos meios.

Segundo Fernandes (2005), de modo a facilitar o acesso dos comandantes operacionais às normas que regulam a terceirização no exército norte-americano, elas estão sendo divulgadas através da Internet nos sítios: www.afsc.army.mil/gc/battle2.htm; e <http://www.amc.army.mil/amc/rda/rda-ac/ck/ck-source.htm>.

Segundo Bergo (2006) e Fortner (2000), existem os seguintes regulamentos militares tratando do assunto, que podem ser encontrados no segundo sítio acima citado:

- a) “U.S. Army Field Manual 100-10-2: Contracting Support on the Battlefield” (Contrato de Apoio em Campanha);
- b) “U.S. Army Field Manual 3-100.21: Contractors on the Battlefield” (Fornecedores em Campanha); e
- c) “Army Regulation 715-9: Contractors Accompanying the Force” (Fornecedores Acompanhando Tropas).

Ainda segundo Higgins (2003), a Marinha dos EUA emprega o programa de expansão logístico chamado Construção de Potencialidade (CONCAP). Esse programa busca realçar a capacidade da Marinha de responder às contingências globais. A necessidade, imediata, é suplementar as potencialidades dos Comandantes locais e de recursos regionais.

A Força Aérea dos EUA emprega o Programa de Expansão Civil da Força Aérea (AFCAP). Assim como os contratos da Marinha e do Exército, a Força Aérea promulga este contrato para fornecer serviços específicos para apoiar um Componente da Força Aérea em uma contingência ou em uma guerra.

Através de uma consulta a Hobbs (2002) e Fernandes (2005), serão observados agora os tipos de contratos empregados pelo exército. Eles são em número de três, diferenciam-se pelos tipos de serviços que são fornecidos e estão definidos no U.S. Army Field Manual 100-10-2: Contracting Support on the Battlefield (Contrato de Apoio em Campanha). São os seguintes: de Sistema, de Apoio Externo, e de Apoio no TO.

Nos Contratos de Sistema, os representantes do fabricante de equipamento fornecem tipicamente serviços de acompanhamento do ciclo da manutenção ou do melhoramento aos sistemas específicos tais como armas, veículos, navios ou avião. Esses contratos são utilizados, como já comentado no item 5.1.2, porque a complexidade do equipamento é maior do que as FA são capazes de acompanhar.

Os Contratos de Apoio Externo são gerenciados por um órgão superior, externo ao TO, tais como a Agência de Logística do Departamento de Defesa dos EUA ou o Corpo de Engenheiros do Exército dos EUA, especificamente designado para atividades de apoio. Fornecem os serviços de sustentação que são comuns a todas as forças e não o específico a um TO particular. Eles provêm apoio ao deslocamento e concentração estratégica de forças. São os mais utilizados pelas forças norte-americanas. Entre esses, se destaca o LOGCAP.

A terceira categoria é a dos Contratos de Apoio no TO que dizem respeito aos contratos realizados pelo comandante de um TO. Eles fornecem uma variedade de serviços específicos, como logística, pequenas construções e serviços de apoio.

Analisando-se o texto acima, verifica-se que as FA norte-americanas, assim como as brasileiras, são responsáveis pelo apoio logístico às suas forças componentes. No entanto, diferentemente do exército norte-americano, as FA brasileiras, ao menos no momento, não são forças de projeção de poder mundial.

O fato de que cada FA norte-americana tem o seu próprio programa, indica que isso se deve as especificidades de cada uma. Da mesma forma, as FA brasileiras possuem sistemas de apoio logístico independentes, mas com possibilidade de operarem harmonicamente com sistemas de apoio civil, das demais Forças ou de Forças Aliadas.

A adequabilidade do emprego da terceirização em operações de paz executadas pelas FA norte-americanas indica a possibilidade de seu emprego também pelas FA brasileiras nesse tipo de operação.

É impressionante a quantidade de informações de interesse dos militares norte-americanos constantes nos sítios da Internet indicados. A disponibilização dessas normas na Internet, a fim de facilitar seu entendimento e, simultaneamente, agilizar sua distribuição, mostra-se uma linha de ação interessante a ser considerada pelo MD e pelas FA do Brasil.

A preocupação em prever diferentes tipos de contratos a serem utilizados pelo exército norte-americano deve facilitar sua confecção e controle. Interessante, também, é a necessidade do emprego de um órgão superior externo ao TO para o controle dos Contratos de Apoio Externo. Isto, na visão deste articulista, denota não somente a complexidade do mesmo, como também a preocupação em reduzir a preocupação do Comandante da Força Componente em controlá-lo.

5.2.3 As vantagens e os fatores restritivos

O emprego das companhias privadas no cumprimento de tarefas tipicamente militares apresenta vantagens e fatores restritivos que serão a seguir detalhados.

5.2.3.1 Vantagens

- a) Provê economia de recursos devido ao custo da mão-de-obra. Segundo Bianco *et al* (2003), uma companhia privada não precisa pagar o custo de treinamento e mobilização de um soldado. Pode também subcontratar trabalhadores locais, pagando salários muito mais baixos do que a tabela do governo americano.
- b) Compensa a diminuição dos efetivos das FA levada a efeito após o fim da Guerra Fria. Segundo Krane (2003), o exército norte-americano tinha um efetivo estável de 2,1 milhões, em 1999, e esse quantitativo foi reduzido para 1,4 milhões, em 2003;
- c) Facilita a projeção de força. Segundo Fortner (2000), as forças norte-americanas apresentam atualmente a tendência de estarem concentradas nos EUA, fazendo com que sua projeção torne-se complexa;
- d) Provê capacidade de manutenção e emprego de equipamentos e sistemas de armas de alta tecnologia. Segundo Fortner (2000), o exército está alcançando o ponto onde pode não ter recursos suficientes para manter a infra-estrutura logística necessária. Esta infra-estrutura inclui também a capacidade de treinamento de especialistas. Com isso, depende mais uma vez das companhias privadas, normalmente a própria fabricante, durante o ciclo de vida do material;

e) Permite que o exército maximize as forças de combate nas áreas onde o número de soldados é restringido por acordos políticos. Segundo Fortner (2000), usando os contratados, que não contam para o limite numérico da força militar, o exército pode aumentar a quantidade de soldados aptos para o combate e ainda ter as potencialidades necessárias em apoio ao combate²² e em apoio de serviços ao combate²³;

f) Fornece potencialidades onde o exército apresenta restrição. Segundo Fortner (2000), além da capacidade de lidar com alta tecnologia, a capacidade de lidar com tarefas mais humildes também está restrita no exército. Por exemplo, o tratamento do esgoto dos acampamentos tem sido confiado às companhias privadas; e

g) Reduz o tempo de emprego das forças. Segundo Fortner (2000), um exército de projeção de força desdobra-se com frequência e por períodos longos. Isto sobrecarrega e prejudica o treinamento dos soldados. Usar companhias privadas, particularmente, em ambiente relativamente calmo reduz a necessidade do envio de soldados para executar a missão.

Analisando-se as vantagens acima listadas, verifica-se que a economia de recursos é sempre desejável, caso não haja diminuição da eficiência do apoio logístico prestado. Porém, essa visão tem discordâncias. Pois, segundo Makki,

Do ponto de vista financeiro, e apesar das economias orçamentárias de 4,5 a 6 bilhões de dólares por ano previstas pelo conselho científico da defesa (Pentágono), a economia não atingiu o esperado. Para vários desses contratos, o tribunal de contas americano mostrou que o custo real ultrapassava em vários milhões de dólares as estimativas e que abusos tinham levado a um superfaturamento notável de certos serviços nos negócios de reconstrução no Iraque (Makki, 2004, p. ?)

A possibilidade de aumentar, mesmo que indiretamente, o efetivo disponibilizado para o cumprimento de uma tarefa também é atrativo. Neste caso, é necessário que se leve em consideração, os funcionários terceirizados têm que cumprir corretamente as tarefas pelas quais se responsabilizaram, as quais seriam cumpridas por militares especializados em apoio logístico.

A projeção de força, como comentado anteriormente, não é uma característica de emprego permanentemente presente nas FA brasileiras. Porém, em uma necessidade real que

²² Apoio ao Combate - Apoio prestado numa operação aos elementos de combate, traduzido pelo apoio de fogo, apoio ao movimento e apoio à capacidade de coordenação e controle, com a finalidade de aumentar o poder de combate das unidades de manobra.

²³ Apoio de Serviços ao Combate - Apoio prestado numa operação aos elementos de combate, traduzido pelo apoio logístico, com a finalidade de aumentar o poder de combate das unidades de manobra.

surja, os meios orgânicos de transporte de nossas Forças provavelmente necessitarão deste tipo de reforço.

A terceirização de parte da capacidade de manutenção de equipamentos de alta tecnologia já pode ser observada no Brasil. A necessidade da terceirização do emprego do armamento tem a tendência de se ampliar a partir do momento que sejam adquiridos mais equipamentos no estado da arte. Este é um fenômeno mundial, e as FA brasileiras não poderiam se portar diferentemente. O problema preocupante é quanto a disponibilidade e confiabilidade dessas empresas, a maioria estrangeiras, principalmente no caso de seus governos serem discordantes dos interesses brasileiros.

A maximização das forças em combate compensando limites decorrentes de acordos políticos é bem interessante para qualquer nação que empregue suas FA em território estrangeiro.

A execução de tarefas humildes por militares ainda não é tão problemática no Brasil. Porém, com o advento da terceirização, tais tarefas poderão ser repassadas com regozijo.

A necessidade de redução do tempo de emprego das Forças até o momento não se caracteriza no Brasil. Porém, a pleiteada vaga no Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas, com o decorrente possível incremento da participação em operações de paz, pode tornar essa redução desejável.

5.2.3.2 Fatores restritivos

Os fatores restritivos, segundo ORSINI e BUBLITZ (1999), são, inicialmente, as abaixo relacionadas:

- a) Apresenta falta de prontidão. As FA norte-americanas orgulham-se de serem consideradas as mais capazes do mundo. Consideram que conquistaram esta reputação após serem testadas em inúmeras operações de combate, humanitárias e de paz. Consideram, também, que esta prontidão é resultante de um constante monitoramento dos comandantes e do Congresso. Esse monitoramento inclui uma firme avaliação do pessoal, que abrange julgamentos subjetivos pelo Comandante da Unidade. Inclui, também, vigorosos treinamentos em centros de preparação militar. Nas companhias militares privadas, não há nenhum sistema atualmente para preparar ou monitorar a prontidão dos funcionários;
- b) Apresenta falta de confiabilidade. Segundo Bergo (2006), não se pode ter confiança absoluta em empresas movidas basicamente pela busca do lucro financeiro. Segundo, ainda Bianco *et al* (2003), em sua condição de civis, os funcionários contratados não estão sujeitos

ao comando e à disciplina militares. Um funcionário que se recuse a cumprir uma tarefa pode ser despedido, mas não empurrado à força para dentro da refrega;

c) Perda de flexibilidade do comandante. O apoio prestado por uma empresa privada está definido em um contrato que não consegue prever todas as possíveis flutuações da situação tática, demandando alterações demoradas, que não atendem ao princípio da oportunidade ou podem significar alterações associadas ao custo;

d) Preocupação adicional do Comandante em proteger os funcionários das empresas. O pessoal militar é o próprio combatente, provendo a segurança para si e para os equipamentos que guarnece. Além disso, o pessoal de apoio logístico militar tradicional é empregado como infantaria em caso de necessidade. Diferentemente, os funcionários terceirizados representam uma carga a mais de responsabilidade ao comandante, pois sua segurança tem que ser provida pelas tropas regulares;

e) A progressão militar fica comprometida. Alguns equipamentos e armamentos têm sido operados e mantidos exclusivamente pelas firmas privadas. As FA estão perdendo a capacidade de serem auto-suficientes logisticamente. Essa situação provoca um vácuo na progressão de carreira dos militares envolvidos com o apoio logístico;

f) Dificuldade de detectar a intenção do comandante. Essa capacidade das forças militares é importante para se alcançar os objetivos finais, porém os funcionários das companhias militares privadas têm dificuldade nessa visualização;

g) Diferentes remunerações entre militares e civis terceirizados. Segundo Kaptur (2005), os funcionários das empresas privadas responsáveis por segurança na média recebem de US\$ 400 a US\$ 600 por dia. Enquanto isso, um oficial das FA recebe entre US\$ 100 e US\$ 270 por dia;

h) O emprego de civis em ações de combate fere a lei da guerra. Segundo Maxwell (2005), um indivíduo pode ter apenas uma condição sob a lei da guerra: ser combatente ou ser civil. Um combatente é alguém que “tem o direito de participar diretamente em hostilidades”. Caso capturado pelo inimigo, será considerado prisioneiro de guerra²⁴ e disporá de imunidade como combatente²⁵. O civil é qualquer pessoa que não participe de ações de combate e por isso não pode ser atacado. Está prevista a existência de civis que acompanham a FA sem ser membro. Eles são proibidos de portar armas e de desempenhar funções de proteção da força. Devem, ainda, portar um Cartão de Identidade da Convenção de Genebra. Estes, caso sejam

²⁴ Prisioneiro de Guerra – Tem direito a tratamento humano e justo, o direito de não ser insultado, cuidados médicos gratuitos e imunidade contra atos de represália.

²⁵ Imunidade como combatente – É a imunidade de ser julgado por atos de guerra ou atos cometidos antes de ser capturado como prisioneiro de guerra.

capturados, devem ser considerados como prisioneiros de guerra. Como os EUA não concedem a identidade da Convenção de Genebra e, além disso, os contratados em diversas oportunidades são empregados em operações de combate, muitas das atividades hoje executadas pelas companhias militares privadas estão à margem da lei; e

i) Segundo Bergo (2006), existem alguns fatores restritivos específicos do Brasil, que são os seguintes:

1) Sentimento de separação na responsabilidade nos assuntos de defesa. Diferentemente dos EUA, onde a sociedade e as empresas participam ativamente da função “Defesa”, no Brasil esse assunto é renegado como exclusivo de militares;

2) Fatores de natureza jurídica. O Brasil possui uma legislação complexa, mutante e nem sempre cumprida na íntegra. Cita como exemplo, a essa colocação, o tamanho da economia informal, a sonegação de impostos e de encargos, os trabalhadores sem registro, etc; e

3) Execução orçamentária incerta. Nem sempre os créditos são liberados e o cronograma financeiro é inconstante. Esse tipo de problema poderia levar, por exemplo, uma companhia militar privada a não cumprir um contrato por falta de pagamento, deixando um comandante na frente de combate em situação de risco.

Analisando-se os fatores restritivos acima listados, verifica-se que a falta de prontidão é algo que as companhias militares privadas dificilmente conseguirão solucionar. A preparação à qual são submetidos os militares desde sua entrada nas FA é extremamente complicada de ser reproduzida em qualquer outro ambiente de trabalho. O espírito de corpo decorrente da preparação militar é algo exclusivo da classe.

A confiabilidade é algo fundamental no combate. Por exemplo, um militar pode colocar sua vida em risco ao se deslocar sob fogo do inimigo, pois sabe que há um companheiro cobrindo seu flanco exposto. Porém, se ele não tem confiança nessa cobertura, a ação poderá ficar comprometida, advindo, inclusive, possíveis atos de indisciplina. Relembra-se que deveria haver um perfeito comprometimento entre a empresa, no caso as FA, e os terceirizados, no caso as empresas militares privadas de acordo com a afirmação constante no Capítulo 2 deste trabalho.

A flexibilidade é mais um dos importantes princípios da logística. Sua degradação poderá colocar o cumprimento da missão em perigo.

A responsabilidade do comandante em proteger os funcionários das empresas contrapõe-se à vantagem anteriormente listada de compensar a diminuição dos efetivos das FA. O prejuízo se dá duplamente. Isso porque o comandante, além de ter que disponibilizar tropas de combate para proteger os contratados, também não conta com a possibilidade de

empregar os militares especializados em apoio logístico como infantaria em caso de necessidade.

O comprometimento da progressão militar ocorre porque, normalmente, no início da carreira ele é um executor do apoio logístico. Nessa fase, ele vivencia as dificuldades da execução deste apoio. Posteriormente, com a ascensão natural nos postos da carreira, ele passará a desenvolver o planejamento do apoio. A falta de vivência na execução do apoio poderá levar o militar, quando mais antigo, a desenvolver planos inexecutáveis.

A intenção do comandante permite que os militares ajam sempre na direção do objetivo final, por saberem exatamente qual é a intenção do comandante. A comunicação esporádica com as companhias militares privadas impossibilita a percepção completa desse objetivo.

As diferentes remunerações entre militares e civis terceirizados pode levar a descontentamentos na tropa. Com isso, muitos poderão solicitar a baixa das FA para posteriormente conseguirem empregos nas companhias militares privadas, onde o salário é mais compensador. O pagamento diferenciado para pessoas que estão realizando tarefas semelhantes e onde umas dependem das outras é uma situação completamente indesejável em um ambiente de combate.

Os civis serem empregados em ações de combate fere a lei da guerra. Alguns preceitos da lei da guerra têm sido negligenciados quando do emprego de funcionários civis das companhias militares terceirizadas nos conflitos bélicos. Esses funcionários têm se mantido em um meio termo entre civis e combatentes, o que não é de forma alguma desejável. Com isso, muitas tarefas realizadas por eles, deveriam retornar para as FA, a fim de se obedecer a lei da guerra.

A separação na responsabilidade nos assuntos de defesa é algo muito forte na sociedade brasileira. O distanciamento temporal do emprego das FA em guerras, bem como resquícios do período revolucionário no Brasil, levaram a um distanciamento da sociedade aos assuntos de defesa.

Os fatores jurídicos citados no texto são ainda marcantes no Brasil e, provavelmente, a nação ainda vai conviver um tempo considerável com eles. Somente o tempo permitirá que o Brasil consiga ultrapassar esse tipo de deficiência.

A execução orçamentária incerta, caso seja mantida mesmo em tempo de guerra, será um fator extremamente complicador. Ao mesmo tempo em que as Forças se veriam abandonadas pelas companhias militares privadas, estas teriam alguma razão, caso não

estivessem sendo remuneradas pelas suas ações, conforme o previsto em contrato. Mais uma vez, ocorreria o problema da confiabilidade.

5.2.4 Princípios básicos

Segundo Fernandes (2005), o apoio das empresas privadas deve ser considerado como uma complementação do apoio orgânico das FA. Os sistemas de apoio ao combate e apoio de serviços ao combate devem ser mantidos atuantes. A previsão inicial é que as tropas em operação sejam apoiadas pelo sistema orgânico de apoio ou pela chamada nação anfitriã. O emprego das companhias privadas deve ser reservado para quando esses elementos não tiverem condições de prestar o apoio previsto.

Segundo Fortner (2000), o emprego de companhias militares privadas na terceirização de algumas tarefas típicas das FA, não é uma ação sem riscos ou custos. A institucionalização de seu uso na doutrina deve conseqüentemente ser baseado em determinados princípios fundamentais. Entretanto, deve se considerar que esses princípios não são absolutos. Os princípios são os seguintes:

a) As companhias militares privadas não substituem a estrutura da força. Elas aumentam as potencialidades do exército e fornecem opções adicionais para as necessidades de apoio logístico.

Na opinião deste articulista, esse princípio é de difícil implementação. Como visto anteriormente, o apoio terceirizado, em muitas oportunidades, cobre uma lacuna onde as FA perderam a capacidade de execução. Além disso, o planejamento fica extremamente dificultado, indo de encontro a alguns princípios da logística, como, por exemplo, a continuidade e a simplicidade.

b) Dependendo da missão, do inimigo, do terreno e dos meios, além das considerações civis, as companhias militares privadas podem ser empregadas em todo o TO.

Como já comentado anteriormente, existem restrições, inclusive em relação à lei da guerra, para emprego o generalizado das companhias militares privadas.

c) Os comandantes são responsáveis pela proteção dos civis terceirizados na sua Área de Operações.

Os danos à manobra relacionados a esta necessidade de proteção complementar já foram devidamente comentados no item 5.2.4.

d) As companhias militares privadas devem ter um número suficiente de empregados disponíveis, os quais deverão possuir as habilidades adequadas para atender às necessidades de apoio.

Esse princípio remete às dificuldades de se prover um contrato que atenda às situações presentes, bem como às flutuações do combate.

e) O apoio das companhias militares privadas deve estar integrado ao planejamento geral do apoio logístico.

Esse princípio deve ser exercitado desde o tempo de paz, a fim de que as forças militares estejam acostumadas a atuarem juntamente com as companhias militares privadas e vice-versa.

f) Devem existir planos de contingência para o caso de falhas na execução das tarefas das companhias militares privadas.

Se esse princípio existe, é porque os norte-americanos vivenciaram este tipo de situação. Isto é decorrente mais uma vez da falta de confiabilidade, que é um fator fundamental para o sucesso da terceirização. Considera-se que para uma nação como os EUA, com a disponibilidade de recursos logísticos existentes, talvez seja aceitável e contornável esta falha na execução das tarefas das companhias terceirizadas. Entretanto, no caso brasileiro, onde os recursos são restritos, a falha pode representar o insucesso no conflito. Além disso, há as atividades logísticas já detalhadas em que as FA perderam a capacidade de exercê-las. Nessa situação, simplesmente não há outra opção ou, então, essa outra opção não atenderá ao princípio da oportunidade.

g) O fornecimento de serviços pelas companhias militares privadas deve ser invisível aos usuários. As ligações necessárias entre o exército e as companhias militares privadas não devem representar tarefas adicionais aos militares.

Esse é outro princípio de difícil execução. Em primeiro lugar porque ao menos uma parte dos militares e dos civis terceirizados estará atuando simultaneamente na Área de Operações. Em segundo lugar, não há como não existir tarefas adicionais de ligação entre os militares e os civis terceirizados, pois elas são necessárias para que se tomem medidas de coordenação entre eles.

h) O exército é responsável pelo apoio logístico crítico inicial antes que as companhias militares privadas cheguem ao TO ou caso as companhias militares privadas não consigam desenvolver seu trabalho.

A observação a ser feita por este articulista é semelhante à constante no item f acima.

i) Embora as companhias militares privadas possam ser empregadas como fontes alternativas de potencialidades no TO, os comandantes devem sempre considerar que seu emprego pode ir de encontro ao princípio da flexibilidade. Mudanças nas tarefas confiadas às companhias militares privadas para adequá-las às exigências operacionais podem requerer alterações contratuais, que demandam tempo e alterações nos custos.

5.3 Terceirização no Brasil

A terceirização de parte do apoio logístico já se observa nas FA brasileiras conforme o comentário constante no item 5.2.3.1. A manutenção dos equipamentos e armamentos mais sofisticados é uma das motivações ao emprego de firmas civis pelas FA brasileiras. Na Marinha do Brasil, podem ser citados os seguintes exemplos de terceirização:

- a) O Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) terceiriza a retífica de motores e a manutenção de caixas de transmissão devido à falta de maquinário e funcionários habilitados;
- b) Manutenção de equipamentos de alta tecnologia dos navios da Esquadra. Em diversas oportunidades, técnicos terceirizados embarcam em comissões da Esquadra para acompanharem a manutenção e os testes desses equipamentos;
- c) Manutenção dos helicópteros da Força Aeronaval. Alguns serviços sob responsabilidade da Base de São Pedro D'Aldeia são terceirizados em uma firma chamada Âncora. Essa firma é organizada por praças da Reserva da Marinha com experiência na manutenção dos diversos helicópteros da Força Aeronaval. Além disso, existe um contrato com uma firma da Argentina, que se responsabiliza por disponibilizar uma certa quantidade de horas de vôo nos aviões A-4;
- d) É normal haver apoio de saúde terceirizado em cidades desprovidas de hospitais navais;
- e) Terceirização do serviço de limpeza em diversas Organizações Militares, como por exemplo, a Escola de Guerra Naval; e
- f) Transporte terrestre de tropas do CFN, do Rio de Janeiro-RJ para a Área de Adestramento de Itaóca-ES empregando ônibus de empresas de transporte terceirizadas.

Como exemplo de terceirização no Exército brasileiro, Fernandes (2005) cita o emprego deste processo de gestão para a realização de manutenção das aeronaves S-70 Black Hawk e AS 532 UE-Cougar. No caso dos helicópteros S-70 Black Hawk, ele afirma que o primeiro contrato com a empresa Sykorski foi estabelecido quando da aquisição de quatro aeronaves para operar na Missão de Paz em Patuca, no conflito Peru-Ecuador. Ao final da

missão, as aeronaves foram trazidas para Manaus-AM, e o exército optou por terceirizar a manutenção devido ao pequeno número de aeronaves. O contrato se baseou na compra de horas de voo. O contrato é renovado periodicamente, e prevê a prestação de serviço em Manaus, fora dessa localidade e em situação de conflito, sendo que para estes dois últimos casos, haverá variação do preço do serviço. A empresa tem se mostrado confiável, e o pessoal têm se mostrado integrado.

No caso dos AS 532 UE-Cougar, o tamanho da frota não foi a principal motivação da terceirização e sim a relação custo benefício, no caso, horas de voo disponíveis.

Um outro exemplo marcante da terceirização do apoio logístico no Brasil é o que trata da experiência vivenciada por uma empresa nacional na década de 90 em uma Operação de Paz sob a égide da ONU.

Segundo Antunes²⁶ (citado por Coutinho, 2003),

[...] a ONU ainda iria necessitar novamente dos serviços de uma contratada civil. Com a assinatura do Protocolo de Lusaka entre o governo de Angola e a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA), em novembro de 1994, surge um dos maiores desafios para a ONU[...]

Nesse caso, no entanto, um contrato foi firmado diretamente entre a ONU e um consórcio firmado pela empresa norte-americana Raytheon e a brasileira Odebrecht, no ano de 1995. [...]

A contratada desdobrou instalações logísticas pelos seis Comandos Regionais estabelecidos pela missão, os quais provia apoio em transporte aéreo, suprimentos de todas as classes, manutenção, construção, além de serviços de acomodação, lavanderia e comunicações.

Analisando-se os conhecimentos constantes deste item, verifica-se que existe uma terceirização em um nível inicial nas FA brasileiras. No entanto, observa-se que somente foi utilizada em tempo de paz ou em missões de paz. No único evento em que se trata da possibilidade de emprego em conflito, já está previsto a negociação de um aumento nos custos envolvidos. Outro problema que chama a atenção, é que as empresas de manutenção de armamentos e equipamentos de alta tecnologia são, em sua maioria, empresas estrangeiras. As FA brasileiras são extremamente dependentes de tecnologia exógena, o que pode ser considerado como um fator de vulnerabilidade. Na verdade, este é um problema de difícil solução neste mundo globalizado.

É extremamente interessante a experiência da Construtora Norberto Odebrecht, provendo apoio logístico em transporte aéreo, suprimentos de todas as classes, manutenção, construção, além de serviços de acomodação, lavanderia e comunicações em uma Operação

²⁶ ANTUNES, Marco Antonio. Vitória da Persistência. 2002. Disponível em: <<http://www.odebrecht.com/artigoview.php?id=46>>. Acesso em: 22 fev. 2003.

de Paz sob a égide da ONU. Como já comentado anteriormente, o emprego da terceirização neste tipo de operação é, normalmente, apropriado. Esta experiência demonstra a capacidade de uma empresa genuinamente brasileira apoiar logisticamente uma operação de paz, fato esse que diminui a vulnerabilidade nacional acima comentada.

5.4 Terceirização em outros países

Segundo Bianco *et al* (2003), a Grã-Bretanha e outras potências militares já adotaram a terceirização de parte da logística militar em variados níveis. Numerosas nações do terceiro mundo contrataram companhias militares privadas para treinarem suas FA. Em alguns casos, a prestação de serviço inclui o combate propriamente dito. Em 2002, estudo realizado pelo Consórcio Internacional de Jornalistas Investigativos indicou a existência de 90 diferentes companhias militares privadas operando em 110 países. Esse estudo concluiu que as empresas norte-americanas dominam o mercado, porém, há também companhias, de portes consideráveis, originárias da Grã-Bretanha, Israel, África do Sul e outros países.

Segundo Reeve (2001), o apoio logístico terceirizado é uma potencialidade essencial que deve ser considerado para todas as operações militares britânicas no futuro. No entanto, ele também afirma que a terceirização não é uma solução para todas as situações, devendo as FA definirem com cuidado onde os riscos operacionais contra-indicarão seu emprego. Eles consideram, por exemplo, que o emprego da terceirização não é apropriado em situação de guerra em alta intensidade. Os britânicos acompanham o aperfeiçoamento da doutrina norte-americana e desenvolveram seu próprio LOGCAP. Ele se chama Contratantes em Operações Desdobradas (CONDO - Contractors on Deployed Operations em inglês). A previsão é que parte do apoio logístico para as FA britânicas possa ser provida por sócios comerciais competentes.

Segundo Hobbs (2002), a experiência canadense com esse tipo de terceirização é similar à dos EUA, tendo sido empregado nas Grandes Guerras, na Guerra da Coréia e, atualmente, em conflitos operacionais menores como nas operações de paz. Cita como exemplo, inclusive, a contratação dessas companhias por ocasião da passagem do século, devido à possibilidade de falhas potenciais dos computadores, por meio do chamado contrato de Sustentação do Aumento de Logística Contratante (LOGCAS). O contrato, embora não tenham ocorrido os problemas com os computadores visualizados, mostrou-se adequado. As lições aprendidas foram utilizadas em contratos futuros para o uso potencial de companhias

militares privadas em ambientes mais hostis ou em projeções de forças canadenses no exterior.

Segundo Fernandes (2005), os franceses não possuem uma estrutura organizacional voltada para a terceirização da logística militar terrestre. Este assunto tem sido estudado, principalmente a partir da experiência norte-americana no Iraque. O pensamento do exército francês, a respeito deste assunto, está retratado no “Projeto de Estudo da Possível Sinergia Civil-Militar no Apoio à Projeção V1”, elaborado pelo Comando da Doutrina e do Ensino.

5.5 Análise e conclusão

Este trabalho, cujo tema é estudar a logística nas operações combinadas como principal fator de manutenção e ampliação da capacidade operacional das forças que a compõem, analisando se a terceirização da logística é uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado, chega ao seu epílogo. Após decompor e estudar os fatores constitutivos do tema, pode-se agora finalizar a tarefa mediante a execução de uma análise fundamentada.

Examinando-se, primeiramente, os conhecimentos coletados acerca da terceirização da logística empresarial, verifica-se que a empresa ao aplicar esse processo de gestão passa a se voltar para a sua atividade principal, já que somente as atividades secundárias podem ser terceirizadas. Além disso, um outro ponto fundamental na técnica é a confiabilidade que necessariamente deve existir entre a empresa e o terceiro de modo a possibilitar o sucesso da parceria. A relação das atividades que podem ser terceirizadas mostrou-se abrangente, apresentando alguma similaridade com atividades militares posteriormente relacionadas às funções logísticas.

Passando-se aos conhecimentos ligados às operações combinadas, este articulista avalia que elas representam a otimização do emprego de forças militares em resposta à complexidade observada nos conflitos modernos. Deve-se destacar que seu advento trouxe um ganho extraordinário ao sistema de Defesa do Brasil ao possibilitar o desenvolvimento da interoperabilidade entre as FA brasileiras.

Chegando-se aos conhecimentos coletados sobre logística militar, observa-se o fato de que o planejamento logístico deve considerar a confiabilidade do apoio logístico. As considerações e os princípios da logística militar, que também são válidos para a logística para operações combinadas, corroboram a importância da mesma para a manutenção e ampliação da capacidade operacional das forças componentes, sendo que o princípio logístico

da Economia de Meios deve ser sempre perseguido. As atividades ou tarefas das funções logísticas relacionadas, como já comentado, são passíveis de serem terceirizadas. Ligado a essa possibilidade, avulta de importância o fato de que o apoio logístico deve manter-se em condições de operar harmonicamente, entre outros, com os sistemas de apoio civil.

Ao se analisar os conhecimentos listados a respeito da terceirização da logística militar, observam-se que algumas das motivações ocorridas nos EUA também se apresentam no Brasil, como por exemplo: problemas de superfaturamento de compras realizadas pelas FA; uma possível “Síndrome do Vietnam”; dificuldades de manutenção de equipamentos e armamentos de alta tecnologia; necessidades de transporte estratégico; indisponibilidade do apoio logístico nos possíveis TO; e rápido desdobramento tático.

O exército norte-americano criou três manuais específicos sobre terceirização do apoio logístico. Verificar se as FA brasileiras também necessitariam desenvolver tais normas demandaria um estudo específico da legislação brasileira. No entanto, mesmo sem essas normas específicas, as Forças brasileiras já desenvolvem algumas ações de terceirização em suas atividades. A Doutrina de Logística Militar faz rápidas menções a essa possibilidade.

O emprego no Brasil de sítios da Internet para agilizar a divulgação de normas das FA mostra-se interessante.

Entre as vantagens da terceirização listadas algumas são discutíveis. Por exemplo, a afirmação de que ela provê economia de recursos recebe algumas críticas. Outras, todavia, são incontestáveis. Por exemplo, a afirmação de que ela provê capacidade de manutenção e emprego de equipamentos de alta tecnologia. Quando se observam os fatores restritivos, chama prontamente a atenção o que afirma apresentar falta de confiabilidade. Este fato deveria ser um impedimento fundamental para a terceirização, de acordo com a teoria dessa prática de gestão. No entanto, ele é considerado apenas como mais um fator na avaliação de perdas e ganhos como um todo. Um outro fator restritivo fundamental, por ir de encontro às leis da guerra, é o emprego de civis em ações de combate.

Sem exceção, os princípios básicos apresentam deficiências ou dificuldades para a tropa.

A terceirização no Brasil encontra-se em um estágio inicial, como já afirmado anteriormente. Algumas atividades são extremamente simples, como a terceirização do serviço de limpeza. Outras são bem mais complicadas e caracterizam na verdade um fator de vulnerabilidade externa. Dependendo da terceirização de empresas estrangeiras, para realizar a manutenção de equipamentos de defesa, não é uma situação desejável por qualquer nação. A

experiência de uma empresa brasileira no apoio de uma operação de paz sob a égide da ONU, neste sentido, é um fator reconfortante.

A citação da experiência de outras nações empregando a terceirização demonstra que este é um fenômeno de alcance mundial em constante evolução.

Como conclusão, considera-se, em vista do estudo realizado, que a terceirização é um fenômeno em pleno desenvolvimento e a ampliação de seu emprego nas FA brasileiras é uma questão de tempo. Existem vantagens e fatores restritivos à sua implementação, resta a essas Forças desenvolverem as primeiras e atenuarem os segundos, de modo que a equação de perdas e ganhos apresente um saldo positivo. Não resta dúvida a este articulista que, caso houvesse disponibilidade ilimitada de recursos, o ideal para as FA é que elas fossem auto-suficientes apenas empregando o apoio logístico orgânico, de modo a ter o maior grau de confiabilidade possível nesse apoio. Como esta possibilidade é uma utopia, o melhor que as forças têm a fazer é procurar otimizar seu emprego. Nos EUA a implantação da terceirização foi, em grande medida, imposta pelo poder político daquela nação. Neste sentido, a criação do MD, imposta pelo poder político nacional, é um precedente marcante a ser considerado pelas FA brasileiras. Sugere-se que esta ampliação da terceirização se dê inicialmente em operações de paz, onde elas se mostram mais apropriadas e, simultaneamente, sejam desenvolvidas ações de adaptação da terceirização para outros tipos de operação. Buscar continuamente a confiabilidade desse novo tipo de apoio logístico é o objetivo principal dessa adaptação.

A terceirização da logística é uma alternativa válida à otimização do apoio logístico combinado.

BIBLIOGRAFIA

Artigo sobre a Logística. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>.>
Acesso em: 02 jun. 2007.

BERGO, Marcio Tadeu Bettega. **Apoio Logístico – Considerações e Propostas (um estudo)**. PADECEME. Rio de Janeiro. nº 9, p. 29-40, 3º quadrim. 2004.

_____, Marcio Tadeu Bettega. **Terceirização na Logística - Uma Solução ou Mais um Problema?**. PADECEME. Rio de Janeiro. n° 11, p. 86-91, 1° quadrim. 2006.

BIANCO, Anthony; FOREST, Stephanie Anderson; CROCK, Stan; e ARMISTEAD, Thomas F.. Empresas lucram alto com prestando serviço ao exército americano. **Valor Econômico**. Rio de Janeiro, 10 out. 2003. Disponível em: <<http://www7.rio.rj.gov.br/cgm/comunicacao/clipping/ver/?6608>>. Acesso em: 28 mar. 2007.

BRASIL Gabinete do Comandante da Marinha, **Orientações do Comandante da Marinha para o ano de 2007**. Brasília, DF, 23 dez. 2006. 3f. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em:<<http://www.gcm.mb/Downloads/Lista.htm>> Acesso em: 14 mar. 2007.

BRASIL. Ministério da Defesa – PLD. **Política de Logística de Defesa**. Brasília, DF, 2008 a.

BRASIL. Ministério da Defesa – MD34-M-01. **Manual de Logística para Operações Combinadas**. Brasília, DF, 2001 b.

BRASIL. Ministério da Defesa – MD42-M-01. **Doutrina de Logística Militar**. Brasília, DF, 2001 c.

BRASIL. Ministério da Defesa – MD35-G-01. **Glossário das Forças Armadas**. Brasília, DF, 2007 d.

COUTINHO, Marco Antonio de Freitas. **Contrato de contingência – um modelo para a expansão da logística militar**. PADECEME. Rio de Janeiro. n° 6, p. 62-68, 3° quadrim. 2003.

Da SILVA, Francisco Carlos Teixeira. *O DESTINO DA GUERRA NO SÉCULO XXI: o caso da guerra americana no Iraque (2003-2005)*. Simpósio Nacional de História – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, jul. 2005.

ESTADO-MAIOR DA ARMADA – EMA 400: **Manual de Logística da Marinha**. Brasília, DF, 1998.

ESTADO-MAIOR DA ARMADA – EMA 305: **Doutrina Básica da Marinha**. Brasília, DF, 2004.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO – C-100-10. **Logística Militar Terrestre**. Brasília, DF, 1993.

FERNANDES. Luis Felipe Garcia. **A terceirização da logística voltada para as operações militares**. Dissertação. ECEME, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

Follow the Money Project. Disponível em: <<http://www.followthemoneyproject.org/id10.html>> Acesso em: 25 maio 2007.

FORTNER, Joe A. **Institutionalizing a sustentação do contratante no campo de batalha**. Disponível em: <www.almc.army.mil/alog/issues/JulAug00/MS570.htm - 21k. jul./ago. 2000>. Acesso em: 08 abr. 2007.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 144 p.

HIGGINS, Peter J. **Aumento de civis em operações combinadas**. Disponível em: <www.almc.army.mil/ALOG/issues/JanFeb03/MS870.htm> . Acesso em: 15 jul. 2007.

Hobbs, Charles D. **Contratadas no campo de batalha**. mai. 2002. Disponível em: <<http://wps.cfc.forces.gc.ca/papers/csc/csc28/mds/hobbs.htm>>. Acesso em: 21 jul. 2007.

KAPTUR, Marcy. **Outsourcing military to soldiers of fortune**. 12 jul. 2005. Disponível em: <www.kaptur.house.gov/Speech.aspx?NewsID=1417> . Acesso em: 16 jul. 2007.

KRANE, Jim. **Private Firms Do US Military's Work**. 29 out. 2003. Disponível em: <<http://www.globalpolicy.org/security/peacekpg/training/1029private.htm>> . Acesso em: 29 jul. 2007.

Makki, Sami. **O grande negócio da guerra**. Le Monde Diplomatique. nov. 2004. Disponível em: <http://diplo.uol.com.br/_Sami-Makki> Acesso em: 27 mar. 2007.

MAXWELL, Mark David “Max”. **Military Review – A Lei da Guerra e os Civis no Campo de Batalha**. jan. – fev. 2005. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/CAC/milreview/portuguese/JanFeb05/indxjf05.asp>>. Acesso em: 21 jul. 2007.

OLIVEIRA, Enio de. **Integração entre o Sistema Logístico do Exército Brasileiro e das demais Forças Armadas, visando a capacidade de durar na ação em Operações Combinadas**. Dissertação. ECEME, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

ORSINI, Eric A.; BUBLITZ, Gary T.. **[Contratantes no campo de batalha: Riscos na estrada adiante?](#)**. Logistician, janeiro/fevereiro 1999. Disponível em: <<http://www.almc.army.mil/ALOG/issues/JanFeb99/MS376.htm>>. Acesso em: 08 abr. 2007.

PAN, Esther. **O que está sendo terceirizado na Guerra do Iraque**. 20 maio 2004. Disponível em: <<http://www.cfr.org/publication/7667/>>. Acesso em: 07 ago. 2007.

REEVE, David W. **Contractors in British Logistics Support**. mai./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.almc.army.mil/ALOG/issues/MayJun01/MS639.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2007.

REIS, Reginaldo Gomes Garcia dos. O Mercado da Guerra. **Tecnologia & Defesa**, nº 99, p.26-31, 2004.

Revista Verde - Oliva - **A Logística no Exército Brasileiro** - Brasília - DF - Ano XXXII - Nº 187– Jan / Fev / Mar 2006. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/VO/187/logist.htm>> . Acesso em: 22 jul. 2007.

UNIFA - UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA. **3209 LO 01: Logística militar**. Rio de Janeiro, 2004 a.

_____. **3209 LO 09: Estrutura de apoio logístico na Força Aérea**. Rio de Janeiro, 2004 b.

Universia-Knowledge@Wharton. **Gestão de cadeias de fornecimento: o que as Forças Armadas podem ensinar ao setor comercial (e vice-versa)**. 14 jan. 04. *Disponível em:* <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=704&language=portuguese&specialId>>. Acesso em: 22 jul. 2007.

ANEXO A - Princípios básicos das Operações Combinadas

a) Unidade de Comando - é a existência de apenas um oficial no comando das operações, em cada um dos escalões envolvidos.

- b) Uniformidade Doutrinária - é a observância dos preceitos da doutrina de emprego combinado.

- c) Coordenação - é a ação necessária que visa ao entrosamento de diferentes setores e atividades, a fim de evitar a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções.

- d) Liberdade de Ação - é a capacidade de agir de maneira descentralizada e específica, mantendo as características de cada força componente.

- e) Flexibilidade - é a capacidade de organizar os meios para atender às diferentes fases de um plano ou ordem de operações, quanto às situações que se possam apresentar.

- f) Limite de Responsabilidade - é a definição, para cada força componente, de sua responsabilidade no que concerne à disciplina, ao modo de emprego e à administração.

- g) Conhecimento recíproco - é o conhecimento das possibilidades, limitações, estrutura e funcionamento das forças componentes.

ANEXO B - Princípios da Logística Militar

- a) Objetivo - é o efeito final desejado e é definido normalmente na missão. Ele é fundamental. Sem um objetivo claramente definido haverá o risco de os demais princípios tornarem-se sem sentido, podendo obscurecer a finalidade para dar ênfase ao emprego dos meios.

- b) Continuidade - é o encadeamento ininterrupto de ações, assegurando uma seqüência lógica para as fases do trabalho.
- c) Controle - é o acompanhamento da execução das atividades decorrentes do planejamento, no sentido de permitir correções e realimentações, a fim de atingir o propósito estabelecido, com o sucesso desejado.
- d) Coordenação - é a conjugação de esforços, de modo harmônico, de elementos distintos e mesmo heterogêneos, com missões diversas, para a consumação de um mesmo fim.
- e) Economia de Meios - é a busca do máximo rendimento, por intermédio do emprego eficiente, racional e judicioso dos meios disponíveis. Não implica na economia excessiva, mas na distribuição adequada dos meios disponíveis, elegendo-se como prioritário o apoio na área da ação principal.
- f) Flexibilidade - é a possibilidade de adoção de soluções alternativas ante a mudança de circunstâncias.
- g) Interdependência - é a dependência recíproca que o planejamento logístico mantém com o planejamento operacional nos níveis estratégico e tático.
- h) Objetividade - é a identificação clara das ações que devem ser realizadas e a determinação precisa dos meios necessários à sua concretização.
- i) Oportunidade - é o condicionamento da previsão e da provisão dos meios ao fator tempo, a fim de que as necessidades possam ser atendidas de forma adequada.
- j) Prioridade - é a prevalência do principal sobre o secundário ou acessório.
- k) Segurança - é a garantia do pleno desenvolvimento dos planos elaborados, a despeito de quaisquer óbices. Consiste nas medidas necessárias para evitar a surpresa, a observação, a sabotagem, a espionagem e a inquietação, a fim de assegurar a liberdade de ação do comandante. Não implica em precaução exagerada, nem em evitar o risco calculado.

l) Simplicidade - é o uso da linha de ação mais simples e adequada ao desenvolvimento das atividades logísticas, de modo a ser compreendida e executada com facilidade.

m) Unidade de Comando - é a existência de autoridade e programa únicos para um conjunto de operações com a mesma finalidade. Uma eficiente unidade de comando requer uma cadeia de comando bem definida, com precisa e nítida divisão de responsabilidades, um sistema de comunicações adequado e uma doutrina logística bem compreendida, aceita e praticada pelos comandantes em todos os níveis.

ANEXO C - Princípios de Guerra

Princípios de guerra são preceitos genéricos, que orientam o planejamento e a condução das campanhas e das operações, e que visam ao êxito na condução da guerra. Sua

utilização, contudo, exige análise, amplo e bem fundamentado conhecimento profissional, imaginação e bom senso.

Os princípios listados são os seguintes:

a) Prontidão - aplica-se aos campos abrangidos pelo comando, inteligência, pessoal, material, planejamento e logística.

Subentende-se que as forças estão providas dos meios essenciais e organizadas para operações de combate. Isto envolve o preparo antes das hostilidades e, continuamente, no decorrer da guerra.

b) Concentração ou Massa - compreende a aplicação de forças em ponto decisivo e no tempo devido, e a capacidade de sustentar esse esforço, enquanto necessário. Não implica, obrigatoriamente, no emprego maciço de forças, mas na aplicação de golpes decisivos, em superioridade, quando e onde forem requeridos.

c) Controle ou Unidade de Comando - compreende os seguintes elementos essenciais:

- uma unidade de comando que assegure a unidade de esforços, por meio da atribuição de autoridade e da responsabilidade sobre toda a operação a um único comandante;
- uma organização com cadeia e relações de comando apropriados às tarefas determinadas; e
- um sistema de comando e controle que permita o exercício pleno do comando.

d) Economia de Meios ou de Forças - abrange o uso econômico das forças, o emprego judicioso de meios para a obtenção do esforço máximo nos locais e ocasiões decisivos.

e) Exploração - indica a intensificação das ações ofensivas, quando ocorrer um êxito estratégico ou tático ou uma mudança favorável na situação.

A aplicação deste princípio dependerá, em grande parte, de um julgamento pautado em boas informações, de uma experiência amadurecida e de um elevado grau de controle sobre a situação.

f) Manobra - enfatiza a exploração da aproximação indireta, não meramente em termos de mobilidade ou movimento espacial, mas também em termos de oportunidade, iniciativa, liberdade de ação e definição do ponto decisivo de aplicação da força.

A finalidade da manobra é criar, pela exploração das características básicas das forças, uma situação favorável para conquistar ou lograr a realização de um objetivo estratégico, operacional ou tático. Deve ser direcionada para a aplicação das forças na vulnerabilidade do inimigo.

Na guerra moderna, a manobra procura destruir a coesão inimiga por meio de uma variedade de ações rápidas, focalizadas e inesperadas. O inimigo é submetido a uma situação de turbulência provocando a deterioração de sua capacidade de combate.

g) Moral - é o estado de espírito ou a atitude mental de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos, que se reflete em sua conduta. A estabilidade de um grupo depende da condição psicofísica dos indivíduos que dele participam e de suas reações à ação do Comandante.

O aprimoramento e a conservação de um moral elevado são essenciais para o êxito na guerra. Superioridade numérica, armamento moderno e recursos materiais podem não compensar a carência de moral e a ausência de crença nos objetivos nacionais e nas suas conseqüências para o próprio indivíduo e para a sua maneira de viver.

h) Objetivo - diz respeito aos efeitos desejados a obter. A seleção e a clara definição dos efeitos desejados são essenciais para a condução da guerra e para a realização das operações. A finalidade da definição dos efeitos desejados e dos objetivos é permitir que todas as ações militares decorrentes concorram para um único fim, somando esforços e evitando desperdícios de forças em ações que não contribuam para o cumprimento da missão. O primeiro requisito para a adoção de qualquer plano é a verificação de sua adequação com o propósito e com o efeito desejado fixado para a campanha ou operação.

i) Ofensiva - a vitória não pode ser obtida exclusivamente pela defesa. Somente a ofensiva ou a ameaça de usá-la podem trazer o êxito desejado. A ofensiva é caracterizada pela iniciativa das ações em relação ao inimigo, numa tentativa de obtenção da vitória por uma ação concentrada em determinadas áreas.

j) Segurança - requer adequada análise das possibilidades do inimigo, visando, em especial, à defesa das bases, das fontes de suprimentos, das comunicações e das instalações vitais, com o propósito de reduzir vulnerabilidades e de preservar a liberdade de ação. Todavia, não implica na eliminação do risco de forma total. Uma vez que a audácia é essencial ao êxito da guerra,

demasiado cuidado ou indevida cautela podem interferir seriamente com o prosseguimento de uma ofensiva ou com a exploração de situações favoráveis.

k) Simplicidade - indica que o melhor plano é aquele que, sem prejudicar a propriedade de ser completo, evita uma desnecessária complexidade em sua concepção, disseminação e execução. Ao reduzir as possibilidades de erro ou incompreensão, favorece a execução e facilita a introdução das modificações que as circunstâncias exigirem. Entretanto, é imperioso evitar um excesso de simplicidade em detrimento da precisão, da flexibilidade e da cabal consecução do propósito.

A simplicidade se aplica a todos os níveis de planejamento. No que concerne às relações de comando, elas devem ser claramente estabelecidas e a cadeia de comando, direta e ininterrupta. Assim, busca-se simplicidade também na organização. Sempre que possível, um subordinado deverá prestar contas a apenas um superior.

l) Surpresa - é o desenvolvimento de esforços de forma a surpreender o inimigo. Com o emprego da surpresa podem ser obtidos resultados superiores ao esforço despendido, compensando fatores desfavoráveis. A surpresa deve ser considerada segundo seus aspectos temporais e espaciais.

A surpresa poderá ser obtida por meio da velocidade no processo decisório, da eficiência das atividades de inteligência, da originalidade, da audácia nas ações, da velocidade de execução, do sigilo, do despistamento e da dissimulação de intenções. Na guerra moderna, a surpresa pode ser obtida nos níveis estratégico, operacional e tático.

Vem a ser a reunião, sob uma única designação, de um conjunto de atividades logísticas afins, correlatas ou de mesma natureza. Segundo o MD42-M-02, são as seguintes:

a) Recursos humanos - É o conjunto de atividades relacionadas com o gerenciamento do pessoal.

b) Saúde - É o conjunto de atividades relacionadas com a conservação do pessoal, nas condições adequadas de aptidão física e psíquica, por intermédio de medidas sanitárias de prevenção e de recuperação.

c) Suprimento - É o conjunto de atividades que trata da previsão e provisão do material, de todas as classes, necessário às organizações e forças apoiadas.

d) Manutenção - É o conjunto de atividades que são executadas visando a manter o material na melhor condição para emprego e, quando houver avarias, reconduzi-lo àquela condição.

e) Engenharia - É o conjunto de atividades que são executadas, visando ao planejamento e à execução de obras e de serviços com o objetivo de obter e adequar a infra-estrutura física e as instalações existentes às necessidades das forças.

f) Transporte - É o conjunto de atividades que são executadas visando ao deslocamento de recursos humanos, materiais e animais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender as necessidades.

g) Salvamento - É o conjunto de atividades que são executadas visando à salvaguarda e ao resgate de recursos materiais, suas cargas ou itens específicos.

ANEXO E - Níveis de Condução da Guerra

Em termos de organização, preparação e condução da guerra, as responsabilidades são escalonadas nos níveis de decisão político, estratégico, operacional e tático.

a) Nível Político

É representado pelo Presidente da República (Comandante Supremo das FA), que tem como órgão consultivo o Conselho de Defesa Nacional (CDN). A ele cabe, dentre outras atribuições, o estabelecimento dos objetivos políticos de guerra, a celebração de alianças, a formulação de diretrizes para as ações estratégicas de cada campo do Poder Nacional, a definição das limitações ao emprego dos meios militares, ao uso do espaço geográfico, ao direito internacional e aos acordos a serem respeitados.

b) Nível Estratégico

Transforma os condicionamentos e as diretrizes políticas em ações estratégicas, voltadas para os ambientes externo e interno, a serem desenvolvidas setorialmente pelos diversos ministérios, de maneira coordenada com as ações da expressão militar (expressão prevacente). Este nível se desdobra em todos os setores da vida nacional.

Eventualmente neste nível, as diretrizes políticas e os recursos setoriais de toda ordem podem ser reavaliados e ajustados, mediante a adequação, a flexibilização ou o cancelamento dos objetivos anteriormente fixados, acordados com o nível político.

O nível estratégico, no Brasil, é composto pelo MD, Conselho Militar de Defesa (CMiD) e pelos Comandos das Forças Armadas.

c) Nível Operacional

Elabora o planejamento militar das campanhas e realiza a condução das operações requeridas pela guerra, em conformidade com a estratégia estabelecida. Os comandos operacionais compõem esse nível de condução da guerra.

d) Nível Tático

Emprega as frações de forças militares, organizadas segundo características e capacidades próprias, para conquistar objetivos operacionais ou para cumprir missões. Nesse nível, ocorrem enfrentamentos entre forças oponentes e são utilizados procedimentos padronizados e técnicas associadas ao adestramento e à liderança dos chefes militares.