

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC ROBSON MENDES ALVES

A Terceirização da Função Logística Transporte nos Modais Marítimo e Aéreo, pelos  
Estados Unidos da América, durante a Primeira Guerra do Golfo (1990-1991)

Rio de Janeiro

2018

CC ROBSON MENDES ALVES

A Terceirização da Função Logística Transporte nos Modais Marítimo e Aéreo, pelos Estados Unidos da América, durante a Primeira Guerra do Golfo (1990-1991)

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF (RM-1) Marcos Valle M. da Silva.

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2018

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus fonte de todo poder, inspiração e sabedoria, que todos os dias abençoa a mim e a minha família, pois sem ele nada é possível.

À minha querida Esposa Fabiola e meu querido Filho Lucas, pelas seguidas demonstrações de apoio, compreensão e carinho, que acompanharam todo o processo de confecção desse trabalho que, muitas vezes, sacrificou os momentos de lazer juntos.

Aos meus queridos Pais Luiz e Janice, por todos os ensinamentos transmitidos ao longo da minha criação e que me são úteis até os dias de hoje e que me conduzem a ser cada vez mais, um marido, pai e militar digno. Minha sincera Gratidão

Ao meu sogro Adilson e minha sogra Elizabeth, pelo carinho e apoio, sempre demonstrados a mim e a minha família em momentos bons e ruins da vida.

Aos meus irmãos Vanessa e André, minha cunhada Flavia e meus sobrinhos Nicolas e Matheus, pelo incentivo e bons momentos de convívio familiar, apesar de não tão frequentes, em função das responsabilidades e exigências profissionais.

Ao meu orientador CF (RM-1) Marcos Valle Machado da Silva pelas valiosas orientações que me conduziram a um rumo preciso e seguro para o cumprimento dessa missão.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é identificar e analisar se e como a terceirização da Função Logística Transporte nos modais marítimo e aéreo contribuíram para a execução do transporte, para o esforço logístico realizado durante a Primeira Guerra do Golfo. Valendo-se da lente teórica sobre Terceirização, e explorando o seu caráter polissêmico, formulou-se um embasamento teórico para a análise, executando um estudo de caso sobre: A terceirização da Função Logística Transporte, nos modais marítimo e aéreo, pelos Estados Unidos da América durante a primeira Guerra do Golfo, ocorrida entre os anos de 1990 e 1991. A relevância deste estudo consiste na oportunidade de aperfeiçoar o conhecimento sobre o funcionamento desse importante método de gestão, quando aplicado às operações militares. Dessa forma, dentro de uma contextualização histórica, abordam-se as motivações que contribuíram para o deflagrar de tal contenda. Examina-se como se deu o emprego dos meios terceirizados adjudicados ao Military Sealift Command nas operações Escudo do Deserto e Tempestade do Deserto, bem como a sua relevância para o sucesso da campanha. Com isso, estabelece-se a ponte para uma ação reflexiva sobre seu uso. A partir da lente teórica adotada e sua aplicação no estudo de caso proposto, foram evidenciadas vantagens e desvantagens da Terceirização da Função Logística Transporte naquele conflito. Como conclusão, foi possível inferir que a contribuição proporcionada pela Terceirização do Transporte nos modais marítimo e aéreo, durante a Primeira Guerra do Golfo, ocorrida entre os anos de 1990 e 1991, foi: o aumento da capacidade de transporte, o incremento significativo na possibilidade de responder, rapidamente, a uma contingência; a maior agilidade e rapidez no desdobramento das tropas; além de propiciar melhoria na qualidade da atuação das Forças Militares na sua atividade-fim.

**Palavras-chave:** Terceirização. Capacidade de Transporte. Operações Escudo no Deserto e Tempestade no Deserto. Military Sealift Command (MSC)

## **LISTA DE TABELAS E QUADROS**

Quadro 1 - Relação de Navios da RRF ativados pela MARAD ao MSC .....56

Tabela 1 - Navios fretados de bandeira aliada usados em apoio à guerra do Golfo

Pérsico em 1991.....59

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF -	Afloat Prepositioning Ships
ARCENT -	United States Army Central
ApLog -	Apoio Logístico
CRAF -	Civil Reserve Air Fleet
EUA -	Estados Unidos da América
FSS -	Fast Sealift Ships
LASH -	Lighter Aboard Ship
MAC -	Military Airlift Command
MARAD -	Maritime Administration
MD -	Ministério da Defesa
MSC -	Military Sealift Command
MSCCENT -	Central Military Sealift Command
MSCEURAF -	Africa Military Sealift Command Europa
MSCFE -	Eastern Military Sealift Command
MSCLANT -	Atlantic Military Sealift Command
MSCPAC -	Pacific Military Sealift Command

NDRF -	National Defense Reserve Fleet
OPEP -	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
RRF -	Ready Reserve Fleet
TO -	Teatro de Operações
URSS -	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
USCENTCOM -	United States Central Command
USFF -	United Fleet Forces Command
USTRANSCOM -	United States Transportation Command

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO E HISTÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1	LOGÍSTICA MILITAR .....	12
2.2	TERCEIRIZAÇÃO.....	13
2.3	FUNÇÃO LOGÍSTICA TRANSPORTE E A SUA TERCEIRIZAÇÃO.....	19
3	<b>TERCEIRIZAÇÃO DA FUNÇÃO LOGÍSTICA TRANSPORTE NA 1ª GUERRA DO GOLFO (1990 – 1991).....</b>	<b>25</b>
3.1	A 1ª GUERRA DO GOLFO (1990 – 1991) – MOTIVAÇÕES E CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	25
3.2	A EXECUÇÃO DO TRANSPORTE NAS OPERAÇÕES ESCUDO DO DESERTO E TEMPESTADE DO DESERTO .....	28
3.3	O MILITARY SEALIFT COMMAND (MSC) .....	31
3.4	O MILITARY AIRLIFT COMMAND (MAC).....	38
4	<b>LIÇÕES APRENDIDAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS OBSERVADAS..</b>	<b>41</b>
4.1	LIÇÕES APRENDIDAS.....	41
4.2	VANTAGENS E DESVANTAGENS OBSERVADAS.....	44
4.2.1	Vantagens Observadas.....	45



4.2.2 Desvantagens Observadas.....	46
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
REFERÊNCIAS .....	54
<b>ANEXO A - QUADRO 1.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO B - TABELA 1.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o tema Terceirização tem sido cada vez mais abordado, adquirindo relevância em várias esferas da sociedade como: os meios acadêmicos; empresarial; governamental, em seus vários níveis e formas de atuação, incluindo a militar. Este tema tem figurado, comumente, em noticiários econômicos e específicos de cada esfera.

No meio empresarial tal conceito encontra-se em um estágio de bastante difusão e implementação, em especial, na execução de processos logísticos por grandes corporações empresariais que, por exemplo, optam por terceirizar toda a linha de insumos, priorizando seu esforço na sua atividade principal ou ainda, resolvem por terceirizar a estrutura de transporte de sua produção.

No que diz respeito à esfera militar, os planejamentos de atuação das Forças militares têm cada vez mais levado em consideração a sua adoção, em virtude do aumento da preocupação com o bom emprego dos recursos públicos, principalmente em países onde o anseio e as cobranças por melhorias e maiores investimentos nas políticas públicas, crescem no seio da sociedade.

Por outro lado, a busca pelo melhor desempenho operacional, pela redução de custos, otimização de processo e pela inserção e adaptação em um ambiente cada vez mais dominado pela tecnologia culminando pela busca da qualidade total de seus serviços, impulsionam as grandes empresas, organizações, administração pública, e neste caso em especial, as Forças Militares, para este caminho.

Nesse sentido, ressalta-se que a utilização, pelos Comandos Militares dos Estados Unidos da América, da terceirização da Função Logística Transporte durante a 1ª Guerra Golfo nos modais marítimos e terrestres, teve um papel fundamental para o sucesso do esforço logístico implementado. Portanto, a utilização desse conceito na

campanha, revestiu-se de pleno êxito apesar de alguns percalços em sua fase inicial, propiciando um ganho relevante na rapidez, agilidade e otimização de seu uso.

Valendo-se desse contexto, este trabalho se propõe a identificar e analisar se e como a terceirização da Função Logística Transporte nos modais marítimo e aéreo contribuíram para o esforço logístico realizado durante a Primeira Guerra do Golfo, através do desenvolvimento da metodologia do estudo de caso. Para isso, ao final da pesquisa, pretende-se responder a seguinte questão: Como a terceirização da logística militar pode contribuir para execução do transporte, nos modais marítimos e aéreos, em um esforço logístico realizado durante uma operação ou campanha militar?

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo a introdução e conclusão.

No capítulo dois, primeiramente, é examinada a teoria que trata sobre a logística militar, abordando o seu contexto histórico além de sua definição, à luz da doutrina emanada pelo Ministério da Defesa brasileiro. Logo em seguida, é abordada a teoria concernente a terceirização, explorando a sua característica polissêmica, apresenta-se o seu aspecto conceitual, sob a visão de alguns teóricos importantes.

Junto com essa abordagem conceitual, são apresentados os fatores condicionantes para implantação e sucesso deste processo, bem como as vantagens e desvantagens atreladas a sua adoção.

É apresentada também a parte conceitual da função logística Transporte e a sua terceirização, citando os parâmetros que deverão ser utilizados na seleção dos prestadores de serviços de transportes, passando pelos critérios que devem ser empregados para a escolha do modal terceirizado a ser utilizado. As cinco dimensões mais relevantes, com relação as características dos serviços a serem oferecidos: velocidade, consistência, capacitação, disponibilidade e frequência, também serão

citadas. Finalizando o capítulo, são apresentados exemplos de empresas nos modais marítimos e aéreos que possuem a *expertise* na oferta de serviços de transporte de carga pesada e equipamentos especiais, que possuam características compatíveis com a natureza das necessidades requeridas para o transporte de equipamentos militares.

No capítulo três, é desenvolvido o estudo de caso sobre a ocorrência da Terceirização da Função Logística Transporte nos modais aéreo e marítimo durante a 1ª Guerra do Golfo (1990-1991) abordando, primeiramente, as motivações para o início do conflito assim como a sua contextualização histórica. É apresentado também as características principais da execução do transporte nas operações Escudo do Deserto e Tempestade do Deserto, exemplificando-as.

Em sequência, é examinada a importância e a forma de atuação dos meios subordinados ao *Military Sealift Command* (MSC) e ao *Military Airlift Command* (MAC), demonstrando a atuação dos meios afretados e adjudicados a estes comandos, abordando a contribuição que eles tiveram na implementação do esforço logístico durante a campanha.

O capítulo quatro, tem como foco as lições aprendidas, vantagens e desvantagens observadas, tanto no aspecto de abordagem operacional, quanto no geral onde se pretende, de um modo analítico, expressar uma percepção própria sem, contudo, ter a pretensão de esgotá-la.

No último capítulo, é concluída a dissertação, apresentando uma breve exposição sobre o que foi durante a pesquisa e análise feita, de forma encerrá-la com a resposta da questão formulada ao início do processo implementado, identificando linhas de investigação futura.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO E HISTÓRICO**

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos que se inter-relacionam e fundamentam a terceirização da logística militar, constituindo uma base teórica essencial para a boa compreensão do estudo de caso a ser desenvolvido nos capítulos subsequentes desta dissertação. Ademais, torna-se imperioso tecer alguns comentários sobre os modais de transporte, bem como definições doutrinárias adotadas pela Marinha do Brasil (MB) e o Ministério da Defesa (MD), peculiares a atividade militar, bem como esclarecer como estes enxergam a Função Logística Transporte.

### **2.1 LOGÍSTICA MILITAR**

A Logística militar tem a sua gênese na antiguidade, produzindo seus primeiros passos através da prática desenvolvida nos combates em campos de batalha que serviam como grande laboratório, de onde se extraíam lições das vitórias, derrotas, falhas e acertos, produzindo assim normas e princípios que se tornariam elementos norteadores dos estrategos.

Os combatentes nesta época eram quase que autossuficientes, com o apoio logístico à tropa limitando-se à retaguarda, próximo a ela.

No campo naval, em que os navios de guerra prestavam-se apenas ao transporte de tropas, com propulsão a remo e mais tarde a vela, inexistia nestes meios itens como armamentos e combustíveis, faziam navegação costeira, proporcionando o reabastecimento de água e víveres por meio dos fundeios ou encalhes regulares, isentando-os de grandes cuidados de caráter logístico.

Ao final do século XIX, o surgimento do navio a vapor, do transporte ferroviário, dos novos armamentos e dos explosivos, representou relevantes contribuições para o

desenvolvimento da guerra provocando, por conseguinte, grandes dificuldades ao apoio prestado às Forças Armadas, em virtude do aumento da demanda necessária para o combate, tanto em quantidade, quanto em variedade.

As dificuldades continuaram a existir durante o século XX, pois apareceram importantes complicações no apoio às forças militares. As carências de material, pessoal e serviços aumentaram muito, superando as previsões. O aumento do contingente de recursos humanos mobilizados para a Primeira Guerra Mundial foi surpreendente, ampliado ainda mais na Segunda Guerra Mundial. Nesta guerra, ocorreu também a utilização em grande escala da aviação, dos motores, da eletrônica e de uma vasta diversidade de armamentos (BRASIL, 2003).

O Ministério da Defesa, através da publicação MD-35-G-01, Glossário das Forças Armadas cita duas definições de Logística Militar tais como:

- i. Conjunto de atividades relativas a previsão e a provisão dos recursos e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas.
- ii. Conjunto de atividades necessárias para apoiar a criação, movimentação, engajamento, desengajamento e desativação de um comando ou força operativa, com base nas estimativas de necessidades por ela formuladas (BRASIL, 2015, p. 160).

## 2.2 TERCEIRIZAÇÃO

A Terceirização permeia a Teoria Geral da Administração como um de seus assuntos mais contemporâneos, sendo pesquisado por vários estudiosos no assunto, com variadas conceituações e contextualizando tanto aspectos comuns, observados por todos, como também específicos, deixando claro, assim, o seu caráter polissêmico.

Conforme o pensamento de Giosa (2013), a terceirização consiste em um método de gestão, pelo qual se transferem algumas atividades à terceiros, desenvolvendo, a partir de então, uma relação de parceria ficando a organização ou empresa contratante com a

responsabilidade de se dedicar, exclusivamente, a tarefas essencialmente ligadas a sua atividade-fim.

O conceito de parceria é compreendido como uma nova maneira de se perceber o relacionamento comercial, de forma que o fornecedor muda de sua posição tradicional, transformando-se em um verdadeiro sócio do negócio, sob um processo de confiança absoluta junto ao cliente, demonstrando a sua verdadeira e nova função de parceiro (GIOSA, 2013).

Conforme o pensamento de Giosa (2013), contratados e contratantes serão integralmente parceiros quando forem precisamente explícitas e conhecidas as expectativas que um cultiva sobre o outro e quando houver reciprocidade do trato esperado no nível de contato e na comunicação habitual e ágil que precisarem. Da mesma forma, o contratante deve ter a plena certeza da competência do contratado em solucionar o seu problema, a qualquer tempo e circunstância.

Assim a Terceirização traduz-se em uma técnica moderna de administração fundamentada em um processo de gestão, que remete a modificações estruturais da empresa ou organização, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, irrigando toda a trama organizacional do contratante, com um único objetivo, quando empregada: alcançar os melhores resultados, reunindo todos os esforços e energia da empresa ou instituição contratante na sua atividade principal (GIOSA, 2013)

O sucesso de seu emprego está na visão estratégica que a alta administração da empresa/organização deverá possuir quando de sua utilização, de modo que ela se fortaleça como metodologia e prática. Tal definição revela também a necessidade da compreensão da importância da adoção dessa medida, bem como de uma atitude de comprometimento por parte de todos os elementos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2003), a terceirização é uma decorrência da filosofia de qualidade total. Ela acontece quando uma atividade interna de uma organização é migrada

para outra organização ou empresa que consiga realizá-la melhor e a um custo menor, transformando, assim, custos fixos em custos variáveis<sup>1</sup>, além de proporcionar uma simplificação da estrutura e processo.

De acordo com Giosa (2013), a Terceirização, como processo e técnica de gestão administrativa-operacional, surgiu nos Estados Unidos da América (EUA), após o início da 2ª Guerra Mundial ocasião na qual as indústrias bélicas encontravam-se concentradas em produzir, em grande escala, armamentos a serem usados contra as forças do eixo, passando assim a outorgar alguns de seus afazeres a empresas prestadoras de serviços por meio de contratação.

Gradativamente, o cliente se tornava o ponto central das atenções das empresas com estas, passando, cada vez mais, a conhecer melhor o perfil desses clientes. Dessa forma, as pequenas e médias empresas, detentoras de maior agilidade, valeram-se desse momento de transformação para começarem a conquistar parcelas expressivas do mercado. Esse movimento das pequenas empresas forçou as grandes a refletirem redirecionando sua atenção para dentro da própria estrutura, revelando possibilidades que as recolocassem no mercado com uma postura mais competitiva.

Esse primeiro esforço de mudança provocou o surgimento do conceito de “downsizing”, que se constitui na diminuição dos níveis hierárquicos, atitude esta necessária para enxugar os organogramas, reduzindo o número de cargos e otimizando a tomada de decisões, não resultando, necessariamente, em dispensa de pessoal. Tal processo suscitou, em um primeiro momento, um avanço parcial na tentativa das organizações/empresas de se tornarem mais ágeis, suprimindo níveis intermediários, que eram os principais responsáveis

---

<sup>1</sup> De acordo com o descrito, no material didático da COPPEAD-UFRJ sobre Custos em Administração, por Avilla (2018), custos fixos são aqueles que permanecem em determinado patamar independente de variações de volumes. Já os custos variáveis são aqueles que no seu total variam em proporção das variações de produção volume ou vendas.



pela restrição, ora existentes, no processo decisório (GIOSA, 2013).

A prática do “downsizing” acabou determinando, assim, um novo rumo administrativo tanto para contratantes como contratadas, que significou encarar outro paradigma: discutir as atividades secundárias executadas internamente e redefinir a verdadeira missão da empresa. Como fator decorrente desta nova postura administrativa, o passo seguinte foi responder o seguinte questionamento: Por que não rever a função da organização, repassando para terceiros a responsabilidade pela realização das atividades secundárias, passando a empresa/organização a canalizar todos os seus esforços na sua atividade fim, proporcionando com isso, mais e melhores resultados? (GIOSA, 2013)

Com o entendimento sobre a pertinência do questionamento feito e a consequente aplicação do proposto, a terceirização foi então empregada de maneira integral por várias organizações, sempre norteada pela concepção estratégica da execução.

Para Chiavenato (2003), o downsizing propicia a diminuição dos níveis hierárquicos e enxugamento da estrutura organizacional restringindo as operações ao primordial do negócio (core business) entregando a outro, o secundário para executá-los melhor e mais barato. Dessa forma, o downsizing (enxugamento) acaba por promover a substituição da velha cultura da desconfiança que, sustentava um numeroso contingente de comandos e controles por uma nova cultura, que estimula a iniciativa das pessoas.

Na visão de Giosa (2013), a implantação e o sucesso deste processo estão atrelados a alguns fatores condicionantes, que estabelecem uma relação de dependência, sendo eles: ambiente estratégico; ambiente político; ambiente organizacional; ambiente econômico; ambiente tecnológico; ambiente social e o ambiente jurídico-legal.

O ambiente estratégico constitui-se por um processo de planejamento que aborda os motivos da existência da organização/empresa através do conhecimento e foco na sua verdadeira missão, objetivos e diretrizes, políticas gerais e setoriais, a união e compatibilidade

com a transação e um conhecimento profundo do mercado e tipos de comercialização, no caso das empresas.

Já o ambiente político tem considerado a Terceirização como um meio adequado de realizar mudanças estratégicas/operacionais nos órgãos públicos.

As ações do ambiente político, como: os programas de desestatização da economia; de privatização de empresas estatais; de abertura da economia, antes não permitidos, no caso brasileiro; de desregulamentação da legislação e da burocracia; e os programas de qualidade e produtividade, favorecem de sobremaneira a terceirização, possibilitando ao estado obter condições de realizar avaliação dos reflexos transformacionais, que acontecerão com a implantação da Terceirização nos órgãos públicos.

Ainda no ambiente político, as iniciativas como a tentativa da redução da máquina pública e da ingerência na economia, com a presença da iniciativa privada em cooperação com o governo, confere uma relevância perfeita que exalta a Terceirização como um sistema gerador da análise, a respeito do papel do Estado e a necessidade de diminuição de custos, melhoria da qualidade dos serviços públicos, utilização da tecnologia e transferência de “know how” entre as empresas.

Com relação ao ambiente organizacional, alguns tópicos poderão ser levados em consideração, por ocasião da implantação da Terceirização, tais como: o espaço físico da organização/empresa que, poderá passar por expressiva mudança; os controles internos e os sistemas de informações gerenciais que necessitarão se ajustar ao novo processo, proporcionando mais sustentação e qualificação de dados para a tomada de decisão.

No que diz respeito ao ambiente tecnológico, deve-se considerar: a necessidade de transmissão do conhecimento do uso da tecnologia entre o contratante e a empresa prestadora de serviço e o aprimoramento das relações; a perspectiva desenvolvimento de um projeto de aperfeiçoamento tecnológico, onde a empresa terceirizada poderá propor ao contratante,

visando melhores resoluções operacionais.

No tocante ao ambiente social, vale a pena citar a sua influência sobre o quesito emprego, analisado sobre o prisma da abertura de novos negócios. Uma vez implementada a terceirização, há uma rápida formação de novas empresas em vários ramos do setor de serviços com isto, percebe-se a ocorrência do aumento da mão de obra nestas áreas fomentando o mercado e reprimindo, conseqüentemente, os impactos do desemprego resultante da recessão em todos os setores de operação das empresas.

Já no que concerne ao ambiente Jurídico-Legal, tomando como referência a legislação brasileira, precauções especiais deverão ser adotadas quanto à relação entre empresa-mãe e a empresa formada pelos ex-funcionários, por exemplo, a empresa formada pelo ex-funcionário não poderá ter a empresa-mãe como único cliente, apesar da inevitabilidade dessa ocorrência no início de sua formação; estima-se que em prazo não superior a 6 meses seja suficiente para a empresa-formada obter um portfólio de clientes, de forma a demonstrar de maneira incontestável a não configuração de uma relação única de trabalho com a ex-empresa (GIOSA, 2013).

Em síntese, são variadas as razões que conduzem uma organização/empresa à decisão de terceirizar parte ou a totalidade de suas operações logísticas. Em tese, a terceirização pode trazer uma série vantagens, como: a redução de ativos e do custo de mão de obra, o incremento da flexibilidade para alteração de capacidade e o acesso a alta tecnologia, além da possibilidade de se dedicar as atividades-chaves. Em relação aos serviços logísticos pode, ainda, auxiliar a ampliação para novos mercados e incrementar a eficiência operacional e o nível de serviço.

As desvantagens latentes da terceirização incluem a possibilidade de a empresa ou organização perder o controle da operação, não acompanhar os progressos tecnológicos, de

piorar seu desempenho operacional ou, até mesmo, abrir mão de competências essenciais para seu sucesso (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Nos dias de hoje, uma grande parte das Forças Armadas no mundo têm assumido novas atribuições ditadas por organismos internacionais (Organização das Nações Unidas, Organização do Tratado do Atlântico Norte etc.), provocando a necessidade de renunciar a execução de algumas atividades, em proveito destes encargos. Dessa forma, ocasionalmente, transferem suas atividades subsidiárias para empresas privadas (UESSELER, 2008).

Portanto, esta dissertação focará o seu olhar sobre a Função Logística Transporte nos modais aéreo e marítimo, descrevendo suas principais características conceituais, e a sua forma de utilização. Desta forma, pretende-se fazer o devido encadeamento de ideias para o desenvolvimento do estudo de caso, a ser descrito nos próximos capítulos, sobre a utilização de tal recurso pelos EUA durante a primeira Guerra do Golfo.

### 2.3 FUNÇÃO LOGÍSTICA TRANSPORTE E A SUA TERCEIRIZAÇÃO

O transporte é tido por muitos estudiosos sobre o assunto, como a função logística<sup>2</sup> de maior destaque, em virtude da relação de interdependência, que estabelece, com as demais. Isto acontece, devido à necessidade, em algum momento, da utilização da função logística transporte, por meio do deslocamento do produto gerado pelas demais funções logísticas, tais como: suprimentos; recursos humanos; e equipamentos, para os lugares onde há demanda.

Segundo a Doutrina de Logística Militar a Função Logística Transporte é definida como:

---

<sup>2</sup> A Doutrina de Logística Militar (MD42-M-02) do Ministério da Defesa, define função logística como uma reunião, sob uma mesma designação, de um conjunto de atividades logísticas afins, correlatas, ou de mesma natureza (BRASIL, 2016).

O conjunto de atividades que são executadas com vistas ao deslocamento de recursos humanos, materiais e animais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender as necessidades (BRASIL, 2016, p. 30).

Sobre a função logística transporte, Figueiredo, Fleury e Wanke (2006) afirmam que, uma vez definido o uso de terceiros, torna-se imperioso estabelecer parâmetros para seleção, sendo sete os principais critérios a serem utilizados na seleção dos prestadores de serviços de transportes: confiabilidade; preço; flexibilidade operacional; flexibilidade comercial; saúde financeira; qualidade do pessoal operacional; e informações de desempenho.

O primeiro parâmetro e normalmente mais relevante é a confiabilidade, ou seja, a propensão de cumprir aquilo que foi negociado, como prazos de entrega, disponibilidade de meios de transporte. O preço possui a tendência a ser o segundo critério mais significativo, pois se a confiabilidade tende a ser um parâmetro qualificador, o preço pende a ser classificador, ou seja, conforme a aceitação das empresas por confiabilidade. A que apresentar o menor preço tende a ser selecionada, enfatizando que, muitas vezes, como no caso de produtos perigosos ou de elevadíssimo valor agregado, os pontos referentes à segurança pesam mais do que o preço do frete (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

A flexibilidade, tanto comercial como operacional, tem tido cada vez mais relevância, principalmente no contexto atual de mundo em que vivemos, onde a segmentação de clientes é muito utilizada e a inovação é constante (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Possuir flexibilidade para ajustar a operação e rever preços e contratos torna-se uma necessidade basilar da maioria dos embarcadores. Quesitos como local e horários de entrega são alguns dos fatores significativos apreciados pelos embarcadores (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

A grande propensão dos contratantes a restringir o número de transportadoras utilizadas, bem como de gerar um relacionamento cooperativo de longo prazo, aumenta ainda

mais a importância da boa saúde financeira do prestador de serviço de transporte (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Com relação ao critério qualidade do pessoal operacional, nos dias de hoje, torna-se cada vez mais necessário verificar e analisar o perfil profissional do seu quadro operacional, focando na qualidade do pessoal, em virtude da crescente evolução das tecnologias aplicadas as atividades de transporte. O acompanhamento rotineiro das atividades de transporte constitui-se em uma das mais relevantes particularidades das organizações e empresas modernas, possuidoras de sistemas logísticos avançados.

Por ocasião da contratação de um terceiro para executar suas operações de transporte, as organizações/empresas contratantes se expõem ao risco de uma possível perda de contato com o desempenho desta atividade em campo. De forma a assegurar que tal fato não se concretize, faz-se necessário selecionar um prestador de serviço com a aptidão para medir o desempenho e facultar as informações para o contratante (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Outro fator muito importante no processo de contratação do serviço de transporte a terceiros é a escolha do modal a ser utilizado, cujos critérios a serem empregados, deverão sempre considerar dados referentes a custos, bem como as peculiaridades sobre os serviços.

Existem, basicamente, cinco modais de transporte de cargas: rodoviário; ferroviário; aquaviário (marítimo de cabotagem, marítimo oceânico e águas interiores) dutoviário e aéreo, onde cada um destes possui custos e especificidades operacionais típicas, tornando-as mais adequadas a diferentes tipos de operações e produtos (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Os critérios para a seleção de modais precisam sempre levar em consideração questões referentes a custos, por um lado, e características de serviços, por outro. De uma

forma geral, o custo tenderá a aumentar, tanto quanto o desempenho em serviços aumentar (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Com relação ao critério custos, observa-se que as diferenças de custo/preços entre os modais tendem a ser significativas. Quando se toma como base um transporte de carga fechada a longa distância, percebe-se que, em média, os custos/preços maiores são os do modal aéreo, seguido do rodoviário, ferroviário, dutoviário e aquaviário. (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Segundo Figueiredo, Fleury e Wanke (2006), são cinco as dimensões mais relevantes, com relação às características dos serviços oferecidos: velocidade; consistência; capacitação; disponibilidade; e frequência.

No tocante a velocidade, o modal aéreo é o mais rápido, seguido pelo rodoviário, ferroviário, aquaviário e dutoviário. Contudo, levando-se em consideração que o critério de avaliação da velocidade é o tempo gasto no transporte porta a porta, o modal aéreo só mantém sua prevalência sobre os demais em distâncias médias e grandes, em virtude dos tempos de coleta e entrega que devem ser registrados (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

A dimensão da consistência constitui-se na capacidade de executar o transporte nos tempos estimados. Nesse aspecto, o modal dutoviário se destaca seguido pelo rodoviário, ferroviário, aquaviário e aéreo. O desempenho mais baixo do modal aéreo está relacionado à sua elevada sensibilidade a fatores climáticos, aliada à sua grande preocupação a fatores referente à segurança, fazendo com que os atrasos nas partidas e chegadas ocorram com maior frequência quando comparados aos demais modais (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

A dimensão da capacitação está ligada à possibilidade de um determinado modal operar com volumes e variedades distintas de produtos. O destaque dessa dimensão é o modal aquaviário que praticamente não tem restrições sobre o tipo de produto a transportar, bem

como do volume, que pode chegar a transportar centenas de milhares de toneladas (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

No que diz respeito à dimensão da disponibilidade, esta se encontra relacionada ao número de localidades onde um determinado modal está presente. Nessa dimensão, o modal rodoviário leva grande vantagem, pois, praticamente, não possui limitações para aonde pode chegar. O segundo, teoricamente, é o ferroviário que, contudo, depende muito do tamanho da malha ferroviária em um determinado país ou região do mesmo. Já o modal aquaviário possui o seu potencial de disponibilidade atrelado à condição de infraestrutura portuária, de terminais e de sinalização (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

No que diz respeito à frequência, entende-se que consiste no número de vezes em que o modal pode ser usado em um determinado intervalo de tempo. Neste caso, o modal dutoviário é o que melhor se apresenta, em virtude de possuir a capacidade de operar 24 horas por dia, sete dias da semana, podendo ser colocado em operação no momento em que for preciso, de acordo com a sua disponibilidade na localidade desejada. Seguindo a ordem de performance observa-se o rodoviário, o ferroviário, o aéreo e o hidrovial (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2006).

Cada vez mais, o mercado apresenta empresas logísticas dotadas de capacidades para realizar o transporte de cargas de todo o tipo, inclusive as de caráter especial e específico, como equipamentos militares pesados, suprimentos ou até mesmo pessoal, tanto no modal aéreo como marítimo, para qualquer local inclusive onde existam conflitos.

A empresa Russa VOLGA-DNEPR Airlines é um exemplo de empresa que presta este tipo de serviço. Segundo descrito em sua página eletrônica, a empresa executa o transporte de cargas especiais, cargas superpesadas para 18 destinos em 11 países, possuindo larga experiência no transporte materiais e equipamentos militares como caças, helicópteros e outros, para serem utilizados em áreas de atuação de operações paz, incluindo o Haiti.



Outro exemplo de empresa no modal aéreo é a norte-americana AIR PARTNER.

De acordo com a sua página eletrônica, a empresa é possuidora de grande experiência no transporte de materiais, equipamentos pesados militares e materiais destinados a atendimento a calamidades, tendo como clientes as Forças Armadas americanas, forças da OTAN, Cruz Vermelha e outras ONGS, transportando para áreas hostis e conflituosas e de ocorrência de desastres naturais.

Já no modal aquaviário marítimo, existem empresas como a ALIANÇA, pertencente ao grupo alemão HAMBURG SUD. Conforme retratado em seu site, a mesma possui grande *expertise* nos transportes de cargas especiais, perigosas, dentre outras, bem como a própria HAMBURG SUD, trazendo a possibilidade de transportar cargas por rotas no Golfo do México, Europa, América Central, Ásia e Brasil.

Portanto, nos dias atuais, existem várias possibilidades de terceirização de empresas de transportes, com reconhecida competência e qualidade na prestação do serviço, podendo conferir ao contratante, em especial, as Forças militares a possibilidade de substituir ou mesmo complementar, o esforço logístico de execução da função logística transporte dessas forças.

Dessa forma, este tipo de contratação propicia a possibilidade do contratante de usufruir das vantagens que a terceirização destas operações oferece, tais como: a melhoria na qualidade das atividades executadas pelo contratante, uma vez que a sua atuação passa a ser otimizada, a redução de custos, além de uma melhor concentração de esforços e recursos no investimento na atividade-fim.

### **3 TERCEIRIZAÇÃO DA FUNÇÃO LOGÍSTICA TRANSPORTE NA 1ª GUERRA DO GOLFO (1990 – 1991)**

Este capítulo tem como propósito evidenciar e analisar a terceirização do transporte, nos modais marítimos e aéreos na 1ª Guerra do Golfo. O capítulo está estruturado em 4 seções secundárias.

Na primeira delas são abordados os eventos que permitem a contextualização histórica do conflito, enfatizando as suas motivações.

A segunda seção tem como foco, a execução do transporte nas operações Escudo do Deserto e Tempestade do Deserto, de forma a ajudar ao atendimento do grande esforço logístico empreendido.

A terceira seção possui a finalidade de conceituar e descrever a relação da atuação do Military Sealift Command (MSC), com a terceirização de meios marítimos, amplamente utilizados durante toda a campanha.

Assim como na anterior, a última seção possui o intuito de conceituar e descrever o acionamento do Military Airlift Command (MAC) relacionando-o, com a terceirização de meios aéreos que lhe foram adjudicados durante todo o conflito.

#### **3.1 A 1ª GUERRA DO GOLFO (1990 – 1991) – MOTIVAÇÕES E CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA**

A 1ª Guerra do Golfo teve o seu estopim com a invasão do Iraque ao Kuwait, no dia 02 de agosto de 1990, com os blindados iraquianos transpondo seus limites até a fronteira com a Arábia Saudita, culminando com a declaração de Saddam Hussein (1937 – 2006), líder máximo do país invasor, que o país invadido não mais existia como um país soberano.

Segundo Schubert e Kraus (1998), os EUA, até então, gozava de um relacionamento amistoso com o Iraque. Isto se devia muito, em virtude do seu apoio ao esforço de guerra iraquiano durante a Guerra Irã e Iraque (1980 – 1988), fazendo com que a maioria dos países árabes do Golfo, incluindo Arábia Saudita, principal aliado americano na região, externassem também as suas pré-disposições a convivência amistosa com o Iraque e consequente concordância com a sua postura, até então.

Essa aprovação ao Iraque refletia mais o receio destes atores de que com a possível vitória do Irã, o suprimento de petróleo ficasse ameaçado por muito tempo, do que um alinhamento de fato.

A invasão do Kuwait parecia, sob a ótica de Saddam, uma operação natural e lógica. Ao final da Guerra Irã e Iraque (1980 – 1988), o Iraque necessitava desesperadamente comercializar petróleo a preços altos porém, o barril que custava US\$ 21,00 em janeiro de 1990, estava sendo comercializado a US\$ 11,00, em virtude da atitude dos sheiks do Kuwait, que foram os principais responsáveis por extrapolar a cota de cada membro dos países filiados à Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) (MAGNOLI, 2013).

Além disso, os créditos contraídos por Saddam para sustentar o seu esforço de guerra, começaram a ser cobrados pelos seus credores, em especial a Arábia Saudita e Kuwait, o que trazia bastante irritação ao líder iraquiano, pois o mesmo entendia que o enfraquecimento da revolução xiita, causada pela sua contenda com o Irã, havia beneficiado não só a ele, mas a todos os países árabes da região.

Adicionalmente havia também uma velha divergência territorial entre o Iraque e o Kuwait, cujo território os iraquianos se consideravam legítimos donos. Outra motivação para a invasão do Iraque era a desconfiança de Saddam sobre um possível roubo de petróleo, por parte do Kuwait, nos campos localizados nas proximidades da fronteira entre os dois países. O Iraque achava que tinha ganhado a guerra e lutado pelos interesses árabes contra ameaça

iraniana, porém havia contraído uma dívida estimada em cerca de U\$ 70 bilhões de dólares pagando somente de juros, anualmente, cerca de U\$ 5 a 6 bilhões, consumindo quase um terço de seu faturamento com o petróleo (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Os EUA e a Arábia Saudita desenvolveram excelente relacionamento militar durante a contenda Irã e Iraque. Os diplomatas estadunidenses gozavam de trânsito facilitado junto à família real saudita, mesmo que com estes nunca tendo concordado, oficialmente, com a utilização de suas bases ou deixarem de terem restrições a presença de militares estadunidense em seu país. Para todos os efeitos, a posição oficial de seus governantes era de que as duas superpotências, EUA e a então, União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) mantivessem suas forças militares fora do Golfo Pérsico. Apesar deste posicionamento formal, os sauditas nunca se opuseram de fato à presença dos meios navais estadunidenses em Barein e a outras mostras habituais de seu poderio militar (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Devido a essas parcerias na área militar, a Arábia Saudita contava, em seu planejamento de defesa, com o recebimento de tropas americanas, a despeito de só se valer deste recurso em caso de uma ameaça iminente, percebível pela grande e moderna estrutura construída em terras sauditas, revelando que teria capacidade de receber tais tropas, com pouco tempo de aviso prévio. Essa relação de parceria estabelecida entre os dois países seria fundamental para o esforço logístico empreendido para o desdobramento e apoio logístico necessários as tropas no teatro de operações. O interesse estadunidense na região do Golfo Pérsico era cada vez maior. Os EUA ansiavam por intensificar o relacionamento com os países da região, pois a mesma possuía grandes produtores de petróleo, vitais para os interesses e a segurança da maior economia do planeta (SCHUBERT; KRAUS,1998).

Saddam achava-se tutelado, parcialmente, pelos EUA, pois tinha consciência que seu regime não teria se sustentado tanto tempo no poder, se Washington não tivesse

empreendido uma verdadeira operação de salvamento durante a primeira metade da guerra contra o Irã (MAGNOLI, 2013).

A invasão iraquiana ao Kuwait fez com que os EUA adotassem uma postura reativa de grande proporção, desencadeando, até então, a mais complexa e concentrada projeção de poder militar estadunidense desde a Segunda Guerra Mundial, exigindo um grande esforço logístico para realizar o deslocamento de tropas e materiais.

### 3.2 A EXECUÇÃO DO TRANSPORTE NAS OPERAÇÕES ESCUDO DO DESERTO E TEMPESTADE DO DESERTO

Sob a ótica do Apoio Logístico (ApLog)<sup>3</sup>, a 1ª Guerra do Golfo (1990-1991), é dividida em três fases: posicionamento estratégico (operação Escudo do Deserto), operações de combate (Operação de Tempestade no Deserto) e retirada, tendo ocorrido a terceirização do transporte nos modais marítimos e aéreos em todas elas.

A operação Escudo do Deserto foi a denominação dada à primeira fase da Guerra, que se iniciou em 07 de agosto de 1990, com a aprovação do envio de tropas, ao reino da Arábia Saudita, pelo presidente estadunidense George Bush. Essa aprovação aconteceu após uma conversa com o Ministro da Defesa estadunidense, Richard B. Cheney (1941 - ), que havia acabado de chegar de uma reunião com o rei Saudita Fahd, onde este concordou em autorizar que os EUA enviassem tropas ao seu reino. Ato contínuo à aprovação do presidente, Cheney determinou ao USCENCOM<sup>4</sup>, sob o Comando do General H. Norman Schwarzkopf

---

<sup>3</sup> Apoio Logístico é a estrutura sistêmica destinada a prever e prover os recursos e os serviços, para atender as necessidades das Forças Armadas (BRASIL, 2016)

<sup>4</sup> USCENCOM (Comando Central dos Estados Unidos da América) foi estabelecido em 01 de janeiro de 1983 e como o próprio nome indica cobre toda a área central do globo localizada entre os comandos da Europa, África e Pacífico. Possui a missão de direcionar e permitir operações e atividades militares com aliados e parceiros para aumentar a segurança e a estabilidade regional em apoio aos interesses duradouros dos EUA (USCENCOM, 2018)

Jr (1934 – 2012), a missão de deter as forças iraquianas e contrapor-se a qualquer investida destes, à Arábia Saudita (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Decorrente da expedição da direttriz, a junta de Chefes de Estado-Maior expediu a primeira ordem de desdobramento de forças que integrariam a operação Escudo do Deserto para dois esquadrões de caças F-15, os 2º e 3º esquadrões navais preposicionados, com base nas ilhas Diego Garcia, no oceano Índico e Guam, no Pacífico; para dois grupos-tarefa compostos por dois navios aeródromos; para a brigada de pronto-emprego da 82ª Divisão Aeroterrestre e para uma aeronave de alarme aéreo antecipado (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

De acordo com Pagonis (1992), o objetivo militar imediato da fase inicial era desencorajar o Exército Iraquiano de atravessar a fronteira do Kuwait com a Arábia Saudita.

Para a consecução desse objetivo, era fundamental a ação de deslocamento rápido de tropas e equipamentos, colocando a coalizão e, em especial, os EUA, diante de um desafio logístico de grandes proporções, tornando-se maior até mesmo que o enfrentado na fase inicial da Segunda Guerra Mundial, na Guerra da Coreia e no Vietnã.

Como decorrência da grande necessidade de desdobramento rápido das tropas para o teatro de operações (TO),<sup>5</sup> criou-se, de forma célere, uma estrutura de comando em tempo de guerra para controlar a chegada e o agrupamento das tropas do Exército (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

A despeito das rigorosas sanções econômicas inúmeras resoluções das Nações Unidas e medidas diplomáticas, o Iraque se recusou a se retirar do Kuwait. Durante as primeiras horas de 17 de janeiro, cerca de 27 horas após o vencimento do prazo das Nações Unidas para a saída das forças iraquianas do Kuwait, os aviões de guerra dos EUA iniciaram um bombardeio contra alvos estratégicos no Iraque. A operação Escudo do Deserto foi

---

<sup>5</sup> Teatro de operações (TO) é definido pela publicação EMA-305, Doutrina Militar Naval, como espaço geográfico necessário a condução de operações militares, para o cumprimento de determinada missão, englobando o necessário apoio logístico (BRASIL, 2017).

oficialmente encerrada e conseqüentemente iniciada a operação Tempestade no Deserto (USMM, 2003).

Um mês depois, na noite de 23 de fevereiro de 1991, navios de guerra dos EUA bombardearam a costa do Kuwait, assim como as aeronaves orgânicas dos porta-aviões localizados no Golfo Pérsico, com o intuito a induzir ao Iraque a achar que seria realizada uma operação anfíbia, configurando uma ação de despistamento. Essa ação permitiu que as forças terrestres aliadas, compreendendo centenas de carros de combate e veículos blindados, percorressem 320 quilômetros, por todo o deserto da Arábia Saudita, para atacar o Iraque. Era a “Guerra das 100 Horas” que destruiria o Exército Iraquiano (USMM, 2003).

Porém, fica a pergunta: Por que ocorreu o retardo de seis meses para expulsar as Forças iraquianas do Kuwait? A resposta para essa pergunta é prover, pois envolveu um enorme esforço logístico de execução do transporte de equipamentos militares, suprimentos e recursos humanos na quantidade necessária para primeiro, proteger a fronteira da Arábia Saudita com o Iraque (Operação Escudo do Deserto) e depois, quando toda a tropa e material necessários estivessem à disposição, executar a ofensiva contra o Iraque (USMM, 2003).

A primeira Guerra do Golfo (1990-1991) ficou muito conhecida, pela ampla cobertura das redes de televisão proporcionando a milhões de pessoas no mundo e, principalmente, ao Próprio Saddam Hussein visualizar os bombardeios e o pouso de vários jatos C5, o maior do mundo até então, nas áreas de concentração estratégica (USMM, 2003).

Porém, a imprensa televisiva não mostrou os navios de carga fretados da marinha mercante e do MSC atracando em três portos árabes. Um navio de carga *Roll-On / Roll-Off* poderia transportar 1.000 carros de combate Abrams, prontos para o combate, enquanto o C-5 poderia transportar dois no máximo (USMM, 2003).

A despeito de o efetivo ter se desdobrado para o TO de avião, a maioria dos equipamentos seguiram de navio. Desta forma, ao longo dos meses de agosto e setembro, o

transporte marítimo foi amplamente utilizado, saindo de cinco portos do Atlântico e no Golfo do México, com as unidades de apoio sendo embarcadas em Willmington, na Carolina do Norte (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Em síntese, por ocasião da implementação da fase de posicionamento estratégico, realizada na operação Escudo do Deserto, o Comando Central de Transporte (USTRANSCOM) acionou o *Military Sealift Command* (MSC) e o *Military Airlift Command* (MAC) para prover o transporte do contingente inicial, equipamentos e suprimentos militares, visando a rápida ocupação de posições junto à fronteira da Arábia Saudita com o Kuwait.

Para facilitar o entendimento sobre como essas estruturas contribuíram com o transporte dos efetivos, equipamentos e suprimentos militares necessários no teatro de operações, faz-se mister conhecer os conceitos e algumas especificidades sobre o *Military Sealift Command* (MSC), *Afloat Prepositioning Ships* (APF), *National Defense Reserve Fleet* (NDRF), *Ready Reserve Fleet* (RRF), *Fast Sealift Ships* (FSS) e *Airlift*.

### 3.3 O MILITARY SEALIFT COMMAND (MSC)

O *Military Sealift Command* (MSC), sediado na Base Naval de Norfolk, Virginia, é o principal responsável pelo transporte marítimo para a Marinha e o Departamento de Defesa dos EUA, operando, em todo o mundo. Os navios do MSC apoiam as forças combatentes estadunidenses e prestam serviços marítimos especializados, em apoio aos objetivos de segurança nacional, em tempos de paz e de guerra. O MSC é responsável pela tripulação, treinamento, equipamento e manutenção de navios de propriedade do governo, além dos operados pelo governo (MSC, 2018).

Esse Comando reporta-se a três escalões superiores, e, conseqüentemente, três cadeias de comando distintas e separadas: o *United States Transportation Command*



(USTRANSCOM), para questões de responsabilidade do Departamento de Defesa; o *U.S Fleet Forces Command* (USFF), para assuntos relativos a Marinha dos EUA; e o Secretário Adjunto da Marinha, para pesquisa, desenvolvimento, políticas de aquisições, aquisições, bem como assuntos de supervisão (MSC, 2018).

O MSC possui cinco comandos de área diretamente subordinados, distribuídos em áreas geográficas específicas: Atlântico (MSCLANT); Pacífico (MSCPAC); Europa (MSCEURAF); Oriente Médio (MSCCENT) e Extremo Oriente (MSCFE), que exercem o controle tático de todas as forças atribuídas a *U.S. Transportation Command* (USTRANSCOM) e forças da MSC não atribuídas às da USFF.

Os navios pertencentes a MSC são operados por tripulações civis (CIVMAR) cujo os níveis e padrões de organização da tripulação, são iguais aos encontrados nos navios comerciais civis comuns, sendo responsável por 80% da força de trabalho empregada (MSC, 2018).

O MSC mobilizou os *Maritime Prepositioning Ships* (MPS), os *Afloat Prepositioning Ships* (APS) e os *Fast Sealift Ships* (FSS) para complementar a capacidade orgânica de transporte das forças militares (USMM, 2003).

Cabe ainda ressaltar que o programa de posicionamento do MSC é um elemento essencial na prontidão das Forças Armadas dos EUA. O pré-posicionamento a superfície consiste em manter navios carregados com equipamentos e suprimentos militares localizados em áreas oceânicas estratégicas, de forma a assegurar a rápida disponibilidade durante uma guerra, uma operação humanitária ou outra contingência (MSC, 2018).

O MSC acionou 13 navios MPS, os quais foram divididos em 3 Esquadrões, que ficavam normalmente localizados em Diego Garcia, oceano Índico; Guam, no Pacífico e no Atlântico Oriental. Cada esquadrão MPS carregava equipamentos militares e suprimentos

dentre estes, alimentos, óleo e munições suficientes para suportar uma Brigada Expedicionária de Marines de 16.500 homens por 30 dias (LAMBERT, 1991).

Com relação aos APS foram acionados um quantitativo de 12 navios, onde uma parte ficava pré-posicionado em *Subic Bay*, costa oeste da ilha de Luzon, Filipinas e a outra ficava em Diego Garcia, possuindo a missão de apoiar o Exército e a Força Aérea. O Esquadrão de APS era composto por três cargueiros, quatro petroleiros, um flutuador / flutuante e quatro navios LASH (Lighter Aboard Ship). Os LASH são navios transportadores de pequenas embarcações, como barças, rebocadores de porto servindo assim, como navios-mães para eles. Os MPS e APS são basicamente navios mercantes, utilizados sob um contrato de longo prazo, sendo tripulado por marítimos (LAMBERT, 1991).

Os MPS e APS proporcionam ainda, um movimento rápido e eficiente dos equipamentos militares entre as áreas de operação, sem depender das redes de transporte de outros estados propiciando aos comandantes regionais dos EUA, a garantia de que terão o que precisam para responder rapidamente em uma crise, em qualquer lugar a qualquer momento.

Muitos desses navios de pré-posicionamento são capazes de descarregar cargas líquidas, containerizadas ou motorizadas tanto atracados quanto fundeados, usando mangotes flutuantes e pequenas embarcações projetadas para levar carga, chamadas de *lighterage*, transportadas a bordo.

Isso permite que a carga seja transportada para regiões onde não existem portos ou estão em más condições, e dá às forças militares do país, a capacidade de operar em áreas desenvolvidas e não desenvolvidas do mundo.

A força de pré-posicionados é composta por uma combinação de navios de propriedade do governo dos EUA, navios fretados de bandeira dos EUA e navios ativados pela Força de Reserva Pronta da Administração Marítima. Todos os navios de pré-

posicionamento são operados por tripulantes civis que trabalham para empresas privadas contratadas pela MSC (MSC, 2018).

Esses navios de Pré-Posicionamento Marítimo possuem características únicas, sendo um misto de navio-tanque, navio porta-container e navio *Roll-On / Roll-Off*, podendo assim, descarregar sem assistência de terra, sendo navios pertencentes à iniciativa privada e operados sob um contrato de afretamento exclusivo de 25 anos (USMM, 2018).

Schubert e Kraus (1998) relatam que durante a operação Escudo do Deserto (agosto a dezembro de 1990) e Tempestade do Deserto, quatro navios de pré-posicionamento, que estavam fundeados ao largo da costa do arquipélago britânico de Diego Garcia no oceano Índico, transportaram rações, frigoríficos, unidades de purificação de água por osmose reversa, guindastes e terminais de petróleo táticos. Tais navios chegaram à Arábia Saudita no dia 17 de agosto de 1990, propiciando ao General de Divisão William G. Pagonis (1941- ), Subchefe para assuntos logísticos do ARCENT e Comandante do Comando de Apoio Provisório, ganhar tempo para pôr em execução um sistema logístico melhor delineado.

De forma a exemplificar a importância que os navios pré-posicionados representaram para toda campanha realizada, Schubert e Kraus (1998) relatam, que o General de Divisão William G. Pagonis ainda recém nomeado pelo General John J. Yeosock (1937-2012) para o comando do ARCENT avançado, teria dito mais tarde: “Não há dúvidas quanto a isso, nós nunca teríamos feito se não tivéssemos esses quatro navios apoiando o Exército, pré-posicionados”, referindo-se à chegada destes navios carregados com rações, frigoríficos, unidades de purificação de água por osmose reversa, guindastes e terminais táticos de petróleo no dia 17 de agosto, o que proporcionou um ganho de tempo para colocar em operação um sistema logístico mais definido.

Ainda comentando sobre os recursos disponíveis ao MSC, existe uma esquadra de navios chamados de *Ready Reserve Force* (RRF), que consiste em uma força reserva pronta

da National Defense Reserve Fleet (NDRF), composta por navios mercantes próprios do governo dos EUA. Esta Força é mantida pela MARAD e possui a capacidade de dar uma resposta rápida a qualquer necessidade de emprego rápido das Forças Armadas estadunidenses, em qualquer lugar do mundo onde se fizer necessário (MARAD, 2018).

A RRF à época, possuía 96 navios, sendo que estes tinham sua aquisição originária de operadores privados estadunidenses e estrangeiros, tornando-se extremamente útil para fins militares (LAMBERT, 1991).

Esses navios são mantidos inativos e em preservação, porém com uma prontidão que varia entre 5, 10 e 20 dias atracados em três principais portos nos EUA: Newport News – Virginia; Beaumont – Texas e Oakland – Califórnia (BRIGHT; HALE, 1991).

Quando ativados são retirados de sua condição de preservação, passando a serem operados por empresas de navegação privadas com tripulação civil, operando sob demanda do MSC (LAMBERT, 1991).

A RRF apoia, principalmente, o transporte de equipamentos das unidades do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais, equipamentos de suporte de combate e reabastecimento inicial durante o período crítico, antes que navios comerciais possam ser organizados. Portanto, representa um relevante recurso de apoio as Forças Armadas estadunidenses, diante da pouca disponibilidade de meios da Marinha Mercante dos EUA (LAMBERT, 1991).

A RRF possui navios de carga RO / RO, navios frigoríficos, transportadores de barcaças, navios auxiliares com guindaste (ACS), navios-tanque e navios de tropa capazes de transportar equipamentos militares volumosos e superdimensionados (MARAD, 2018).

Além dos navios de cargas úteis militares, os seguintes navios especializados também foram ativados: dois navios de manutenção de aviação, dois navios hospitalares e dois navios-guindastes auxiliares (LAMBERT, 1991).

Durante toda a Guerra do Golfo, a MARAD ativou 81 navios da RRF para uso pelo MSC no fornecimento de munição, combustível, tanques, alimentos e outros suprimentos para a zona de guerra, totalizando cerca de 750.000 toneladas de carga seca. (TAB 1, ANEXO A).

Já os navios da NDRF administrados pela MARAD, inclui os 96 navios da RRF e 121 outros navios com uma idade média de aproximadamente 50 anos, sendo que 71 oriundos da Segunda Guerra Mundial. Esses navios são usados para um confronto de atrição, devendo ser capazes de serem acionados entre 30 e 90 dias. Contudo, a realidade mostrava que era bastante improvável o acionamento em 90 dias (BRIGHT; HALE, 1991).

Outro recurso utilizado pela MSC foram os Fast Sealift Ship (FSS), navios de transporte rápido, onde existiam oito desses meios. Estes eram navios mercantes do tipo porta-contêineres Roll-on/Roll-off. Possuíam uma série de rampas as quais permitiam que veículos com rodas e trilhos fossem acionados e desligados. Além disso, dois conjuntos de guindastes idênticos, um na popa e um na proa, levantavam e carregavam a carga. Assim, eles eram ideais para transportar equipamentos unitários e tiveram grande utilização durante a operação Escudo do Deserto. Esses navios possuíam tripulação civil e eram capazes de desenvolver velocidades em torno de 33 nós. Tinham também, cerca de 946 metros de comprimento e capacidade de carga em torno de 213 vezes maior que a da Aeronave C5 (MATHEWS; HOLT, 1995)

Os primeiros navios-transporte rápidos (FSS) a entrarem no porto de Savannah, no dia 11 de agosto, no estado da Georgia EUA, para começar a carregar o equipamento da 24ª Divisão de Infantaria, foram os USNS Capella e Altair. O Capella foi carregado em menos de quarenta e oito horas, tornando-se o primeiro a suspender para a Arábia Saudita no dia 13 de agosto, transportando 81 carros de combate M1, 26 viaturas de combate de infantaria M2, 12 viaturas de combate de Cavalaria M3, 9 peças do sistema de lançamento múltiplo de

foguetes, 6 helicópteros Cobra AH-15, 4 helicópteros Kiowa OH-58 e 3 canhões de 20mm antiaéreos autopropulsados Vulcan. Estes e os mísseis antiaéreos STINGER foram acomodados no convés para prover a defesa antiaérea ao navio, caso sofresse alguma agressão, por ocasião de sua passagem pelo estreito de Hormuz e o Golfo Pérsico (SCHUBERT; KRAUS, 1998). A figura abaixo descreve a movimentação marítima realizada pela 24ª Divisão de Infantaria no período compreendido entre agosto e setembro de 1990:

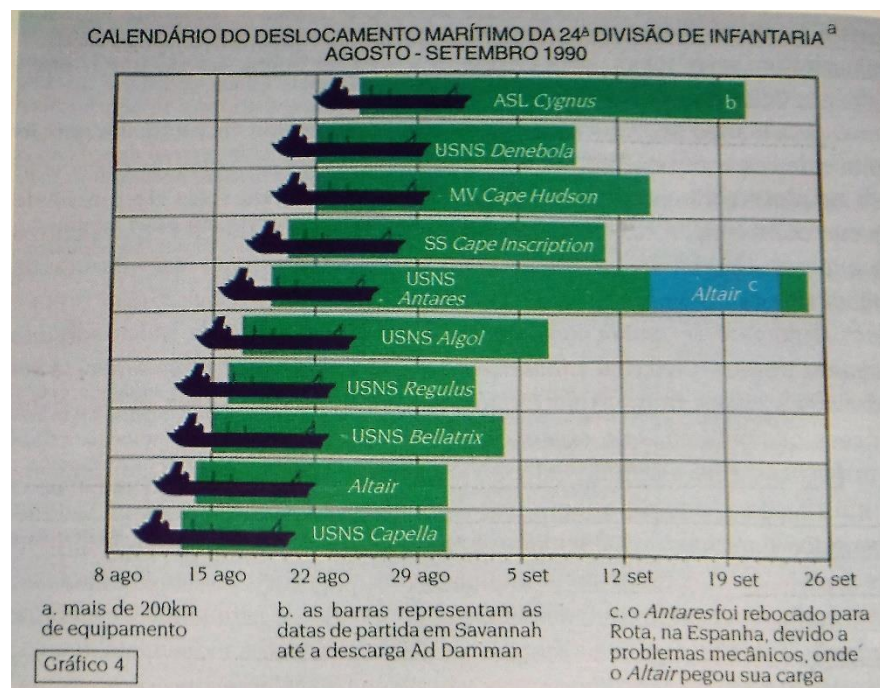


GRÁFICO 1 - Calendário do Deslocamento Marítimo da 24ª Divisão de Infantaria agosto – setembro 1990

Fonte: Schubert e Kraus, 1998, p. 138

Extraído de: Transportation Command Ship Movement Status Rpts: Ago – set 1990

Cabe ainda citar que o MSC fretou vários navios de bandeira estrangeira.

Segundo Lambert (1991), o Vice-Almirante Francis R. Donovan (1934-2014), comandante do MSC comentou que a contratação de navios mercantes estrangeiros se deu por ter se mostrado mais conveniente, em virtude da rapidez na contratação de navios que se encontravam atracados em portos do Golfo Pérsico, podendo ser de bandeira estadunidense ou estrangeira. A tabela II descrita no anexo A, relaciona todos os navios estrangeiros fretados,

descrevendo ainda, o tipo de navio, a quantidade de viagens realizadas e o valor cobrado por dia.

#### 3.4 O MILITARY AIRLIFT COMMAND (MAC)

Outro recurso bastante utilizado para complementar a capacidade de transporte foi o afretamento de aeronaves comerciais, justificada pela necessidade de deslocamento rápido para o teatro de operações. O Military Airlift Command (MAC) além de ter realizado, durante a execução da Operação Escudo do Deserto, o transporte da 82ª Divisão do XVIII Corpo Aeroterrestre, efetuou também 259 voos para transportar a 7ª Brigada Anfíbia da Marinha por meio de aviões fretados (*Military Air Sealift*) (USMM, 2003).

O Comando de Transporte, cuja responsabilidade era movimentar a força conjunta e seus equipamentos, possuía outras prioridades e, algumas vezes as necessidades eram superiores as disponibilidades de recursos.

A 82ª Divisão Aeroterrestre, principal força de pronto-emprego tática do Exército estadunidense, possuía a incumbência de manter sempre disponível uma de suas brigadas e, naquele momento, era a 2ª Brigada que se encontrava neste estágio de acionamento, de forma que dezoito horas depois da emissão da diretriz, já se encontrava prontificada para a movimentação e emprego. Os primeiros elementos deste contingente embarcaram no início da tarde do dia 08 de agosto de 1990, na Base Pope da Força Aérea, com destino a cidade de Dahran na Arábia Saudita, começando a desembarcar no dia seguinte de forma que no dia 13 de agosto, 100% da tropa pertencente a esta brigada já se encontrava em solo saudita (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Na sequência do deslocamento da 2ª Brigada, seguiram-se outras duas, sendo que a 1ª Brigada partiu dia 13 agosto de 1990, com seu destacamento avançado, tendo chegado dia

15 de agosto, e a 3ª Brigada deslocando-se do dia 19 a 24 de agosto para dar início e completar a concentração. Assim como a 82ª Divisão Aeroterrestre, outras unidades do Exército com munição especializada, foram deslocadas para a Arábia Saudita em aviões fretados da Frota Aérea da Reserva Civil (Civil Reserve Air Fleet – CRAF), com a finalidade de reforçar e apoiar as tropas que se encontravam com a missão de fazer o escudo de proteção na Arábia Saudita (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Conforme afirma Schubert e Kraus (1998), o MAC utilizou pela primeira vez em 40 anos a CRAF, com a finalidade de cobrir a baixa disponibilidade de aeronaves para o transporte inicial de tropas do XVIII Corpo Aeroterrestre, que demandava de 40 aviões C-141 para transportar 4000 homens e parte das viaturas da 82ª Divisão, só podendo contar com trinta e um aviões, gerando a necessidade de complemento desta capacidade. Dessa forma, a CRAF começou a ser usada oficialmente a partir do dia 17 de agosto de 1990, se estendendo por toda campanha.

Com 412 aeronaves de transporte aéreo estratégico (68 civis e 344 militares), a USTRANSCOM realizou a maior movimentação de recursos humanos por via aérea.

Portanto, aeronaves civis contratada realizaram cerca de 17% dos voos de desdobramento de tropas. De 8 a 26 de agosto, o comando transportou a 82ª Divisão Aerotransportada para a Arábia Saudita em 244 C-141, 100 C-5 e 40 voos comerciais. Além disso, deslocou-se simultaneamente para o teatro de operações transportando a 101ª Divisão Aerotransportada (entre 17 de agosto e 25 de setembro) com 55 C-5, 62 C-141 e 29 aeronaves comerciais fretadas, além do transporte da 1ª Brigada Expedicionária Anfíbia (25 de agosto à 22 de setembro) com 117 C5, 33 C-141 e 20 aviões comerciais como complemento (MATHEW; HOLT, 1995).

Conforme artigo publicado, em 26 de março de 2003, pelo Jornal estadunidense Chicago Tribune, em sua página eletrônica, o valor gasto à época, pelos EUA com a



contratação de aeronaves civis durante a Primeira Guerra do Golfo, foi em torno de U\$1,35 bilhões.

As ações de transporte valendo-se dos *maritime sealift ships* e dos *airlifts* continuaram a acontecer durante a preparação e a execução da ofensiva operação Tempestade do Deserto, transportando pessoal e equipamentos militares.

Segundo Schubert e Kraus (1998), o quantitativo de aeronaves e navios disponibilizados para transportar as unidades em alerta influiu, de sobremaneira, no nível de desdobramento.

Em síntese, depreende-se que durante a operação Escudo do Deserto a Terceirização de parte da Função Logística Transporte, foi necessária para a concentração estratégica das Forças Armadas dos EUA na Arábia Saudita.

## **4 LIÇÕES APRENDIDAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS OBSERVADAS**

Este capítulo tem como propósito descrever, em linhas gerais, as lições aprendidas, com a terceirização de parte dos modais aéreos e marítimos para o esforço de guerra estadunidense, durante a 1ª Guerra do Golfo, por parte dos EUA, identificando a contribuição, vantagens e desvantagens percebidas. Convém destacar que tais observações representam uma percepção própria, derivada da pesquisa feita, a qual se tornou base deste trabalho.

### **4.1 LIÇÕES APRENDIDAS**

Conforme visto no capítulo anterior, os meios de transportes aéreos e marítimos contratados foram amplamente utilizados sob forma de complemento as capacidades orgânicas das Forças Componentes. A utilização de tais modais terceirizados representou um importante apoio ao esforço logístico de desdobramento de tropas e equipamentos durante a campanha, o qual possibilitou os EUA responder rapidamente a agressão sofrida pelo Kuwait, bem como proteger a fronteira da Arábia Saudita contra a uma possível investida iraquiana.

Durante toda a extensão da 1ª Guerra do Golfo (1990 – 1991), houve uma enorme demanda para atender as necessidades logísticas, necessárias para implementação do esforço de guerra.

Por ocasião da invasão ao Kuwait, o USCENCOM não possuía um plano contingente atualizado para o Oriente Médio, o que representou uma das maiores dificuldades que as Forças Militares Componentes enfrentaram, necessitando assim de uma série de reavaliações de planejamentos.

Nesse sentido, o exercício *Internal Look 90*<sup>6</sup> propiciou aos comandos militares subordinados ao USCENTCOM a oportunidade de revisarem e retificarem seus planejamentos, de forma a buscarem contemplar, ao máximo, as necessidades logísticas necessárias, por ocasião de um desdobramento para a Arábia Saudita.

A despeito do USCENTCOM e os seus demais comandos subordinados terem trabalhado em um plano de campanha conjunto para defender a Arábia Saudita no decurso de uma grande parte do ano de 1990, tal plano ainda se encontrava inacabado, sem sequer ter sido levado à junta de Chefes de Estado-Maior para análise, retificação e/ou ratificação. Essa deficiência tornou crítica a implementação do plano de contingência durante todo o mês agosto (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Portanto, não se tinha uma exata noção do que tal empreitada exigiria em termos de capacidade de transporte tanto de carga, quanto de pessoal. Por ocasião do desdobramento inicial, 07 de agosto de 1990, na operação Escudo do Deserto, começou-se a verificar que com apenas os meios navais e aéreos pertencentes as forças combatentes dos EUA, não seria possível atender em plenitude aquela demanda. O processo de identificação de todas as necessidades e adaptação das tropas, exigiu um dispêndio de tempo relevante. O problema piorou quando, às vésperas da execução da operação, se fazia o levantamento de quais meios de transporte específicos, seriam necessários para prestar o apoio a uma força de grandes proporções.

Com isso, percebe-se a importância da atualização, em tempo de paz, dos diversos planos de emprego conjunto, pois os mesmos propiciam às Forças e ao Comando Conjunto mensurarem, continuamente, o grau de eficácia do plano nas diversas hipóteses de emprego, inclusive nas necessidades logísticas requeridas.

---

<sup>6</sup> “*Internal Look 90*” foi um grande exercício de preparação das Forças Armadas estadunidenses, realizado de março a julho de 1990, sob o comando da USCENTCOM, cujo objetivo foi o de testar o plano de contingência para o Oriente Médio.

Dessa forma, faz-se mister conhecer as demandas que deverão ser necessariamente atendidas pela função logística transporte, bem como os modais, de forma mais detalhada possível.

Deve-se verificar a capacidade de atendimento dos meios próprios disponíveis, confrontando-as com as possíveis demandas que irão surgir. Assim, busca-se definir a necessidade ou não de sua terceirização e em que grau será requerida, em relação à totalidade das demandas.

Esse exercício constante de atualização, proporciona a vantagem de facilitar as ações decorrentes que se fizerem necessárias à terceirização dos modais, tais como a seleção mais apurada dos tipos de meios, maior coordenação com os meios privados e realização de contratos mais vantajosos em termos de custo.

Voltando à abordagem sobre a contribuição, ressalta-se que o uso dos recursos administrados pelo MSC, comando este, subordinado ao USTRANSCOM e MARAD, conforme descrito no capítulo anterior, representou um importante incremento ao apoio recebido pelo USCENTCOM para implementar todos os desdobramentos necessários em toda campanha.

A atuação destes comandos revelou a grande relevância que teve o uso de navios mercantes contratados, inclusive os de bandeiras estrangeiras. Foram realizadas missões de apoio que, normalmente, seriam adjudicadas aos meios próprios das Forças Singulares.

Porém, principalmente, em sua fase inicial de desdobramento, ocorreram alguns problemas resultantes da, já citada, não atualização prévia do planejamento, onde as necessidades eram maiores que as disponibilidades de recursos colocadas à disposição, gerando um verdadeiro gargalo logístico na operação Escudo do Deserto.

O Transporte marítimo era mais restrito do que o aéreo. Navios da RRF, que deveriam estar à disposição no dia 17 de agosto de 1990, atrasaram a sua desatracação. Outros tiveram problemas mecânicos, demandando reparos urgentes.

Outra dificuldade apresentada foi que alguns navios mercantes disponibilizados não tinham sido projetados para carregarem equipamentos militares. A grande maioria eram cargueiros com os seus porões compartimentados, onde os equipamentos militares eram colocados individualmente através de suas escotilhas do convés. Ademais, ainda tinham como deficiência o desenvolvimento de baixas velocidades, quando comparados aos FSS (SCHUBERT; KRAUS, 1998). Porém, tais dificuldades, com o decorrer da campanha, foram sendo ajustadas e mitigadas, de tal sorte que ao final da Guerra a utilização desses meios contratados em suas diversas modalidades, já tinha se tornado uma eficiente ferramenta para promover o adequado fluxo logístico de pessoal e material tão relevante a essa missão, surpreendendo o seu oponente com a sua capacidade de mobilização.

#### 4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS OBSERVADAS

Nesta parte do trabalho, diante de todo o conteúdo até agora explicitado, pretende-se lançar um olhar mais focado nas possíveis vantagens e desvantagens observadas, quanto às terceirizações ocorridas utilizando os modais aéreos e marítimos durante a campanha.

Outrossim, como nas lições aprendidas, estas considerações não representam uma opinião oficial das autoridades competentes estadunidenses, mas sim uma percepção individual, à luz da lente teórica apresentada no capítulo 2.

#### 4.2.1 Vantagens Observadas

a) Observa-se que a terceirização do transporte, em especial, nos modais aéreo e marítimos, propiciou às Forças Armadas estadunidenses, a despeito dos problemas iniciais, obterem um transporte de melhor qualidade. Isso aconteceu pois houve uma efetiva complementação da capacidade orgânica das mesmas, cumprindo com os prazos e objetivos propostos pelos Comando Militares, aumentando a disponibilidade de meios nos locais e momentos requeridos, em situação de pronto-emprego. Essa disponibilidade favoreceu muito, a boa utilização do fator operacional tempo, pois conferiu agilidade e rapidez na mobilização das Forças conferindo assim, uma importante contribuição para o sucesso do desdobramento realizado na operação Escudo do Deserto, favorecendo o princípio da surpresa.

b) A terceirização do transporte, nos modais marítimos aqui analisados, propiciou o aumento da capacidade de transporte de pessoal e cargas, desde de carros de combate a suprimentos necessários a tropa no TO. Dessa forma, possibilitou-se colocar tropas em toda extensão de fronteira do Kuwait com a Arábia Saudita, valendo-se do fator Espaço, ocupando uma posição geoestratégica importante, inibindo o avanço do inimigo além dos limites da fronteira e ao mesmo tempo, favorecendo a preparação de uma ofensiva.

c) Outra vantagem observada, está muito ligada ao uso fator Força, pois a utilização desses modais terceirizados conferiu a campanha, o aumento da mobilidade das Forças fazendo com que o fluxo de apoio logístico se consolidasse propiciando, conseqüentemente, o aumento da capacidade de permanência da tropa no TO.

#### 4.2.2 Desvantagens Observadas

a) Uma desvantagem observada foi a pouca disponibilidade de meios da Marinha Mercante estadunidense, proporcionando uma baixa capacidade de mobilização de meios de bandeira norte-americana, fazendo com que o Comando Militar buscasse meios de outras bandeiras, trazendo uma preocupação maior, no que diz respeito à interoperabilidade, sendo este elemento essencial ao bom emprego do fator Força.

b) A Vulnerabilidade no que diz respeito a relação de trabalho com tripulantes civis, de forma que uma paralisação dos mesmos poderia causar enormes transtornos ao planejamento implementado, gerando assim uma vantagem ao inimigo. Segundo um artigo publicado pelo jornal Los Angeles Times em 21 de janeiro de 1991 e disponível em seu web site, citou que alguns tripulantes civis japoneses, alemães e espanhóis se recusaram a navegar em águas de bloqueio, bem como os britânicos que demonstravam desinteresse em trabalhar em tais navios, mesmo com o aumento salarial como forma de incentivo. Essa posição fez com que, de forma preventiva, os sindicatos de marítimos e empresas de navegação dos EUA a incitassem o governo a pagar aos marítimos estadunidenses um abono chamado “perigo iminente”, fazendo com que os custos se elevassem. Essa situação também pode levar a um descontrole do moral e disciplina dos envolvidos com a empreitada, afetando também, diretamente, o bom uso do fator Força.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a identificar e analisar se e como a terceirização da Função Logística Transporte nos modais marítimo e aéreo contribuíram para o esforço logístico realizado durante a primeira Guerra do Golfo. Para isso, buscou-se responder a seguinte questão: Como a terceirização da logística militar pode contribuir para execução do transporte, nos modais marítimos e aéreos, em um esforço logístico realizado durante uma operação ou campanha militar?

Para o coerente desenvolvimento da pesquisa realizada, no capítulo dois procurou-se estabelecer uma lente teórica sólida, cuja finalidade foi a de propiciar um melhor encadeamento de ideias, durante todo o desenvolvimento do estudo de caso em tela. Dessa forma, abordou-se, primeiramente, o conceito de Logística Militar definido pelo Ministério da Defesa em seu Glossário, bem como aspectos históricos que o distingue.

Prosseguindo com a abordagem teórica, buscou-se explicar o conceito de Terceirização, baseando-se nas visões de alguns estudiosos renomados no assunto, com variadas conceituações explicitando tanto aspectos comuns, como também específicos revelando assim o seu caráter Polissêmico. Dessa forma, definiu-se que, de uma maneira geral, a Terceirização consiste em uma forma de gestão baseada na ação de transferência de atividades a outros entes, proporcionando ao contratante se concentrar, primordialmente, na sua atividade-fim.

A adoção dessa forma de gerir, via de regra, traz consigo várias características que devem ser perseguidas ao longo de sua implementação: o estabelecimento de uma sólida relação de parceria entre contratante e contratado; a busca da melhor qualidade dos serviços prestados, o enxugamento de estruturas organizacionais (*downsizing*); o aprimoramento da visão estratégica da alta administração da empresa/organização envolvida.



De forma a fazer a ligação com o assunto estudado, foi abordado o conceito de Função Logística Transporte enfatizando que, para muitos estudiosos, esta é a de maior destaque dentre as outras funções, pois exerce uma relação de interdependência com elas.

Verificou-se que uma vez tomada a decisão de terceirizar o transporte, visando aumentar a possibilidade de acerto nessa ação, torna-se mandatório estabelecer parâmetros para seleção dos prestadores de serviço tais como: confiabilidade, preço, flexibilidade operacional e comercial, saúde financeira, qualidade do pessoal operacional e informações de desempenho.

Foi constatado também que a escolha do modal a ser utilizado é basilar para a execução do processo, devendo levar em conta os custos e as especificidades sobre os serviços. Percebeu-se ainda que, no que diz respeito às características dos serviços oferecidos, se deve ter especial atenção a cinco dimensões de grande relevância: velocidade, consistência, capacitação, disponibilidade e frequência. Tais dimensões, tal como exposto no estudo de caso, ganham uma relevância ainda maior, pois se refletem no melhor desempenho.

Dessa maneira, depreende-se que esta modalidade de gestão tem se mostrado, cada vez mais sedutora para organizações e empresas, o qual a enxergam como uma ponte para promover: a melhoria na qualidade das atividades executadas por eles bem como, a otimização de suas estruturas e processos administrativos, redução de custos e uma melhor concentração de esforços e recursos nos investimentos na atividade-fim, também conhecida como *core business*.

Já no capítulo 3, procurou-se dar início ao estudo de caso a que esta dissertação se propôs a focar, de forma a verificar se houve ou não a ocorrência da Terceirização dos modais aéreo e marítimo, durante a primeira Guerra do Golfo (1990-1991) assim como, a forma que foi implementada.

Verificou-se que por ocasião da operação Escudo do Deserto, houve uma grande necessidade de deslocamento de tropas e material militar para se contrapor rapidamente a invasão do Kuwait, ocorrida em 02 de agosto de 1990, e prover a defesa de seu principal aliado no Golfo, Arábia Saudita. Para concretizar tal ação, foi necessário implementar um grande esforço logístico, em especial na Função logística transporte, valendo-se tanto de meios orgânicos pertencentes as Forças Armadas estadunidense, como também de meios aéreos e marítimos civis fretados e adjudicados aos Comandos de Força.

Por ocasião da efetivação da fase de posicionamento estratégico a USTRANSCOM mobilizou o MSC e o MAC para realizar o transporte dos recursos humanos e equipamentos militares necessários no TO.

Na terceira seção, procurou-se apontar o que é, qual a responsabilidade, qual a estrutura e como atua o MSC. Dessa forma, observou-se que o MSC, cuja sede se localiza na Base Naval de Norfolk, Virgínia é o Comando responsável pelo transporte marítimo para marinha e o Departamento de Defesa estadunidense, sendo considerado um Comando essencial na manutenção da prontidão das Forças Armadas estadunidenses, em virtude do seu programa de posicionamento. Foi citado que o programa de pré-posicionamento, consiste em manter navios carregados com equipamentos e suprimentos militares em áreas oceânicas estratégicas, de forma a assegurar a rápida disponibilidade durante uma guerra, uma operação humanitária ou outra contingência. O MSC foi responsável pelo acionamento dos MPS, APS e os FSS, de forma a permitir uma ampliação da capacidade logística de transporte das Forças Armadas durante a campanha.

Verificou-se, que esse Comando possuía 25 navios de pré-posicionamento, sendo que 13 navios eram MPS, divididos em 3 Esquadrões, posicionados em Diego Garcia, oceano índico e ficavam carregados com equipamentos militares e suprimentos diversos em apoio a Brigada Expedicionária de *Marines*. Os outros 12 eram APS, destinavam-se ao apoio ao

Exército e a Força Aérea, onde parte ficava posicionado em Subic Bay, costa oeste da Ilha de Luzon, Filipinas e a outra em Diego Garcia. Vale ressaltar que ambas constituem uma Força de navios pré-posicionados e servem como Base Logística Móvel, em constante estado de prontidão para atender uma contingência em qualquer lugar do mundo a qualquer momento.

Essa Força é integrada por navios com particularidades singulares, sendo navios mistos, combinando características de navio-tanque, navio porta-container e navio *Roll-On / Roll-Off*, tanto de propriedade do governo dos EUA, como por navios fretados de bandeira estadunidense, além de navios ativados da RRF. Constatou-se ainda, que esses navios possuem tripulantes civis e são operados por empresas privadas, mediante contratos de longos períodos.

Quanto aos navios da RRF, ressaltou-se que a sua contribuição foi de grande importância, pois conseguiu disponibilizar 78 navios mercantes, dentre os 96 navios existentes, sob o regime de contrato. Foi explicado que esta força é considerada um componente de pronto emprego da estrutura da NDRF, que eram mantidos em uma condição de preservação e sob prontidão que pode variar entre 5, 10 e 20 dias. Estes navios quando acionados, passam a serem guarnecidos por tripulação civil e operados por empresas de navegação privadas.

Além desses navios, a NDRF ainda possuía cerca de 121 navios de idade mais avançada, geralmente, com cerca de 50 anos em estado de prontidão de 90 dias ou mais.

Já os Navios de Transporte Rápido (FSS) eram em sua maioria, mercantes fretados, capazes de desenvolver velocidades em torno dos 33 nós, proporcionando assim, a possibilidade de deslocamento rápido, a partir de portos estadunidenses para os portos da Arábia Saudita. Estes eram navios mercantes do tipo porta-contêineres Roll-on/Roll-off e eram dotados de rampas para facilitar o embarque de veículos com rodas e trilhos, além de

possuir Guindastes na proa e popa, conferindo maior flexibilidade a atividade de carregamento.

Na quarta seção do capítulo 3, abordou-se a atuação do Military Airlift Command (MAC), principalmente, na operação Escudo do Deserto, em que os aviões de transporte civis, sob regime de contrato, foram, largamente utilizados em complemento a capacidade orgânica de aeronaves militares, transportando a 82ª Divisão do XVIII Aeroterrestre do Exército dos EUA, além de efetuar 259 voos para transportar a 7ª Brigada Anfíbia da Marinha e assim por diante de acordo com a demanda. Por ocasião do início da operação Escudo do Deserto, o MAC acionou pela primeira vez a Força Aérea Civil CRAF com o intuito de compensar a baixa disponibilidade de aeronaves para o desdobramento inicial das tropas do XVIII Corpo Aeroterrestre. Ao total, foram utilizadas 412 aeronaves de transporte aéreo, sendo 68 civis e 344 militares.

Dessa forma, depreende-se desse capítulo que a terceirização dos modais aéreo e marítimo, ocorreram e foram amplamente utilizados pelo USCENTCOM, conferindo um fator de força aos EUA, pois contribuiu com a resolução do grande problema logístico, decorrente da decisão do nível político estadunidense.

No capítulo 4, houve a proposição de expor, de maneira sucinta e objetiva as lições aprendidas, as vantagens e desvantagens observadas, por meio de uma visão própria, sem, contudo, esgotá-las. Desta forma, na primeira seção deste capítulo, abordou-se as lições aprendidas. Constatou-se que a terceirização dos modais aéreo e marítimo foi relevante, mas que muitas dificuldades de implementação poderiam ter sido minimizadas, se, por ocasião da necessidade de seu acionamento, houvesse um plano de contingenciamento ou emprego atualizados, pois a falta deles representou um enorme entrave para execução imediata.

Portanto, depreende-se que tão maior será o sucesso do uso dessa ferramenta administrativa, em uma operação militar, quanto melhor se conhecer as necessidades para o seu uso.

Outra lição aprendida foi o reconhecimento da grande relevância operacional do uso dos meios administrados pelo MSC e MARAD, proporcionando um incremento a atuação dos meios orgânicos as Forças subordinadas a USCENTCOM, incluindo os de bandeira estrangeira. Foi examinado também, que apesar de toda e bem-sucedida ação de disponibilizar navios terceirizados, percebeu-se que alguns não tinham sido projetados para carregarem equipamentos militares e possuíam deficiências em sua velocidade, que poderiam ter sido mitigados, caso o olhar logístico sobre as necessidades específicas de meios fossem conhecidas antes de em um momento anterior a ponto em que essa necessidade.

Observou-se que a terceirização dos referidos modais, proporcionou uma maior agilidade e rapidez na execução do transporte, decorrente do aumento da disponibilidade dos serviços, causando uma vantagem operacional importante, quanto ao fator operacional tempo.

Apesar de todas as dificuldades iniciais de mobilização o USCENTCOM conseguiu posicionar suas tropas com rapidez na fronteira do Kuwait com Arábia Saudita, em apenas 4 dias, após o ato de agressão do Iraque valendo-se do princípio da surpresa.

Outra vantagem percebida, foi o aumento da capacidade de transporte de pessoal e cargas, garantindo reforço de recursos humanos e materiais fundamentais para a ocupação de uma posição geoestratégica, ao longo da fronteira entre Arábia Saudita e Kuwait, configurando o bom uso do fator Espaço. Observou-se também que o estabelecimento do fluxo constante de apoio logístico, propiciado pelos meios aéreos e marítimos, em especial, os contratados pelo MSC, conferiu uma grande mobilidade das Forças entre os EUA e o ponto de concentração na fronteira da Arábia Saudita. Isso proporcionou uma boa exploração do

fator Força, garantindo assim, a vantagem de usufruir de uma maior capacidade de permanência da Tropa no TO.

Identificou-se como desvantagem, primeiramente, o reduzido quantitativo existente de navios da Marinha Mercante dos EUA fazendo com que, o Comando Central das Forças Armadas estadunidenses, buscassem navios mercantes de bandeiras estrangeiras, correndo o risco de prejudicar a interoperabilidade, elemento essencial do fator Força, entre os Comandos Militares e as empresas privadas. Outra desvantagem é o risco da perda comprometimento das tripulações civis e empresas privadas, de forma a comprometer o moral e a disciplina, componentes degradando o uso do fator Força, podendo causar prejuízos a execução da operação.

Assim, respondendo ao problema de pesquisa, pode-se concluir que com a Terceirização do transporte nos modais marítimo e aéreo ocorreram as seguintes contribuições: aumento de sua capacidade de transporte; a possibilidade de responder mais rápido a uma contingência; maior agilidade e rapidez no desdobramento das tropas. Além disso, observou-se contribuição na desoneração dos meios orgânicos marítimos e aéreos orgânicos das Forças Armadas estadunidenses, pois procurou-se diminuir sua sobrecarga proporcionando, assim, a melhoria na qualidade da atuação das Forças Militares na sua atividade-fim no TO.

Finalmente, sugere-se como futuras linhas de pesquisas: verificar, à luz deste estudo de caso, o que e como, as Forças Armadas brasileiras, poderiam adotar para melhoria de sua capacidade de transporte, valendo-se dessa experiência estadunidense; e analisar, se os custos referentes a adoção da Terceirização do Transporte naquele conflito, por meio de um estudo mais depurado, foi vantajoso financeiramente e o que poderia ser feito para reduzir tais custos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. **EMA-305: Doutrina Militar Naval**, Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-400: Manual de Logística da Marinha**. 2. Rev. Brasília, DF, 2003.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. 288p. Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD42-M-02: Doutrina de Logística Militar**, Brasília, DF, 2016.

BRIGHT, Carl T.; HALE, Sharon R. **Strategic sealift for desert shield not a blue print for the future**. Newport, R.I: Naval War College, 1991. p. 3.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 633 p.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter (Org.). **Logística e Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 488 p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: Pioneira, 2007. 255 p.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2003. 145 p.

MAGNOLI, Demétrio (Org.). **História das guerras**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2013. 478 p.

LAMBERT, Robert B. **Sealift in operation desert shield**. Carlisle Barracks, PA, USA: U. S. Army War College, 1991. p. 3-9 Disponível em: <<https://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a233982.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MATHEWS, James K.; HOLT, Cora J. **So Many, so much, so far, so fast: United States Transportation Command and strategic deployment for Operation Desert Shield/Desert**. Washington, DC: [s.n.], 1995. 345 p. v. 1. Disponível em: <<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a313440.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

MILITARY SEALIFT COMMAND (MSC). **Mission, Ships, People and Contracts**. 2018. Disponível em: <<https://www.msc.navy.mil/organization>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

MARITIME ADMINISTRATION (MARAD). **National Defense Reserve Fleet**. 2018. Disponível em: <<https://www.marad.dot.gov/search/NDRF>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **The Maritime Administration's Ready Reserve Force**. 2018. Disponível em: <<https://www.marad.dot.gov/search/RRF>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

PAGONIS, William G.; CRUIKSHANK, Jeffrey L. **Moving Mountains**: lessons in leadership and logistics from the Gulf War. 1. ed. Boston: Havard Business School Press, 1992. 241 p.

SCHUBERT, Frank N.; KRAUS, Theresa L. **Tempestade do Deserto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998. 408 p. v. 340.

UESSELER, Rolf. **Guerra como prestação de serviços**. 1. ed. São Paulo: Estação Liberdade, 2008. 325 p.

UNITED STATES MERCHANT MARINERS (USMM). **Merchant Marine and Civilian Mariners in 1990-1991 Persian Gulf War**. 2003. Disponível em: <<https://www.usmm.org/gulf1.html>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

WATSON, Bruce W. et al. **Military lessons of the Gulf War**. London: Greenhill Books, 1993. 267 p.



## ANEXO A

### QUADRO 1

Relação de Navios da Força Reserva Pronta (RRF) ativados pela Administração Marítima (MARAD) para o uso do Comando de Transporte Marítimo Militar, durante a 1ª Guerra do Golfo (1990-1991), publicado no **Relatório Anual 1991 da Administração Marítima**, Departamento de Transportes dos EUA, Washington, DC 1992

NAVIO	TIPO
Almirante Callaghan	Roll-On / Roll-Off
Agente	Carga fracionada
Ajudante	Carga fracionada
Embaixador	Carga fracionada
Explorador americano	Petroleiro
Osprey americano	Petroleiro de Sistema de Entrega de Petróleo Offshore
Relâmpago Austral	Ligther Aboard Ship
Bandeira	Carga fracionada
Comprador	Carga fracionada
Califórnia	Carga fracionada
Cape Alava	Carga fracionada
Cape Alexander	Carga fracionada
Cape Ann	Carga fracionada
Arco de Cape	Carga fracionada
Cape Avinof	Carga fracionada
Cape Blanco	Carga fracionada
Cape Bon	Carga fracionada
Cape Borda	Carga fracionada
Cape Bover	Carga fracionada
Cape Breton	Carga fracionada
Cabo Canaveral	Carga fracionada
Cape Canso	Carga fracionada
Cape Carthage	Carga fracionada
Cape Catawba	Carga fracionada
Cape Catoche	Carga fracionada
Cape Charles	Carga fracionada
Cape Clear	Carga fracionada
Cape Cod	Carga fracionada
Cape Carthage	Carga fracionada

(continuação)

NAVIO	TIPO
Cape Catawba	Carga fracionada
Cape Catoche	Carga fracionada
Cape Charles	Carga fracionada
Cape Clear	Carga fracionada
Cape Cod	Carga fracionada
Decisão do Cabo	Roll-On / Roll-Off
Cape Diamond	Roll-On / Roll-Off
Cape Domingo	Roll-On / Roll-Off
Cape Douglas	Roll-On / Roll-Off
Cape Ducato	Roll-On / Roll-Off
Cape Edmont	Roll-On / Roll-Off
Adeus do Cabo	Lighter Aboard Ship
Cape Flattery	Lighter Aboard Ship
Cape Florida	Lighter Aboard Ship
Cape Gibson	Carga fracionada
Cape Girardeau	Carga fracionada
Cape Henry	Roll-On / Roll-Off
Cabo Horn	Roll-On / Roll-Off
Cape Hudson	Roll-On / Roll-Off
Inscrição do Cabo	Roll-On / Roll-Off
Cape Isabel	Roll-On / Roll-Off
Cape Johnson	Carga fracionada
Cape Juby	Carga fracionada
Cape Lambert	Roll-On / Roll-Off
Cabo Lobos	Roll-On / Roll-Off
Cape May	Barcaça de Transporte de Carga Pesada (Heavy lift Barge Carrier)
Cape Mendocino	Barcaça de Transporte de Carga Pesada (Heavy lift Barge Carrier)
Moicano do Cabo	Barcaça de Transporte de Carga Pesada (Heavy lift Barge Carrier)
Cape Nome	Carga fracionada
Cometa	Roll-On / Roll-Off
Estado Cornhusker	Navio-Guindaste Auxiliar
Correio	Carga fracionada
Curtiss *	Suporte logístico de aviação
Del Monte	Carga fracionada
Delvalle	Carga fracionada
Estado do diamante	Navio-Guindaste Auxiliar
Estado de igualdade	Navio-Guindaste Auxiliar
Estado de Flickertail	Navio-Guindaste Auxiliar

(conclusão)

<b>NAVIO</b>	<b>TIPO</b>
Estado Gem	Navio-Guindaste Auxiliar
Estado do Gopher	Navio-Guindaste Auxiliar
Banqueiro do Golfo	Carga fracionada
Comerciante do Golfo	Carga fracionada
Shipper do Golfo	Carga fracionada
Trader do Golfo	Carga fracionada
Júpiter	Roll-On / Roll-Off
Lago	Carga fracionada
Maine	Carga fracionada
Meteoro	Roll-On / Roll-Off
Missão Buenaventura	Petroleiro
Missão Capistrano	Petroleiro
Aurora boreal	Carga fracionada
Potomac	Petroleiro de sistema de entrega de petróleo / petroleiro offshore
Orgulho	Carga fracionada
Santa ana	Carga fracionada
Scan	Carga fracionada
Shoshone	Petroleiro
Washington	Carga fracionada
Wright	Suporte logístico de aviação
Ajudante	Carga fracionada

Fonte: USMM, 2018

Disponível em: <<http://www.usmm.org/gulfreserve.html>>

## ANEXO B

### TABELA 1

**Navios fretados de bandeira aliada usados em apoio à guerra do Golfo Pérsico em 1991**

<b>Breakbulk e Tween Multiuso</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Aetos	Bahamas	15,051	1/0	1 trip **	\$8,500	
Agas	Malta	20,030	1/0	1 trip **	8,700	
Agios Spyridon	Malta	16,658	2/1	1 trip/2 opt	8,500	
Alexandrika	Cyprus	15,087	0/1	1 trip/3 opt	6,475	
Alkaios	Greece	16,875	0/1	1 trip/3 opt	7,250	
Almas	Cyprus	17,947	1/0	1 trip **	8,650	
Alpha Challenge	Greece	17,249	1/0	1 trip	11,200	
Altenbels	Cyprus	17,928	1/2	1 trip/1 opt	9,000	
Alycia	Malta	20,949	1/1	1 trip/*2 charter	8,150	
Amer Asha	Panama	16,975	0/1	1 trip/3 opt	6,600	
Amer Prahba	Cyprus	16,925	1/1	1 trip/2 opt **	7,900	
Amer Shakti	Cyprus	16,570	1/0	1 trip **	8,075	
Amer Shanti	Cyprus	16,570	1/0	1 trip	8,100	
Amitie	Malta	20,452	1/1	1 trip/2 opt	9,500	
Aetos	Bahamas	15,051	1/0	1 trip **	\$8,500	
Agas	Malta	20,030	1/0	1 trip **	8,700	
Agios Spyridon	Malta	16,658	2/1	1 trip/2 opt	8,500	
Alexandrika	Cyprus	15,087	0/1	1 trip/3 opt	6,475	
Alkaios	Greece	16,875	0/1	1 trip/3 opt	7,250	
Almas	Cyprus	17,947	1/0	1 trip **	8,650	
Alpha Challenge	Greece	17,249	1/0	1 trip	11,200	
Altenbels	Cyprus	17,928	1/2	1 trip/1 opt	9,000	
Alycia	Malta	20,949	1/1	1 trip/*2 charter	8,150	
Amer Asha	Panama	16,975	0/1	1 trip/3 opt	6,600	
Anangel Apollo	Greece	16,917	1/0	1 trip	8,200	
Anangel Leader	Greece	22,911	1/0	1 trip **	12,000	
Anna L	Greece	18,349	2/1	1 trip/2 opt	8,750	
Anne Gro	Norway	16,932	0/1	1 trip/3 opt	8,000	
Anthos	Bahamas	17,168	1/0	1 trip	8,200	

(continuação)

<b>Breakbulk e Tween Multiuso</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Apman II	Cyprus	18,195	1/0	1 trip	8,750	
Ar Rabbu	Liberia	18,433	1/0	1 trip	8,500	
Arastov	Cyprus	17,929	1/0	1 trip	8,500	
Arita	Bahamas	17,247	1/0	1 trip	7,950	
Atalanta T	Panama	15,647	1/0	1 trip	7,750	
Atlantic Lilly	Cyprus	18,627	1/0	1 trip	7,500	
Aurora T	Panama	16,143	2/0	1 trip + 180 days	7,000	
Avanti	Panama	15,159	1/1	1 trip/2 opt	7,750	
Avlis	Greece	16,917	2/0	1 trip	7,900	
Banglar Kallol	Bangladesh	16,704	1/0	1 trip	7,500	
Belle	Panama	5,142	1/0	1 trip	7,650	
Bettina Danica	Cyprus	2,130	1/0	1 trip		\$442,000
Bright Skies	Philippines	16,602	1/0	1 trip	8,600	
Brij	Bahamas	18,500	0/1	1 trip/3 opt	7,750	
Cape Maleas	Cyprus	16,023	0/0	1 trip/3 opt	6,975	
Cape Monterey	Cyprus	14,934	1/0	1 trip	7,500	
Cape Syros	Cyprus	14,800	1/0	1 trip	7,500	
Ciudad de Manta	Greece	11,700	1/0	1 trip	7,500	
Clipper Magic	Cyprus	17,069	1/0	1 trip	8,200	
Condor	Vanuatu	15,380	0/1	1 trip/3 opt	6,850	
Cosman I	Cyprus	23,839	1/0	1 trip	10,000	
Cumbrian Express	Panama	20,475	2/0	1 trip/1 opt	11,300	
Delos	Greece	14,937	1/0	1 trip	7,400	
Eldim Junior	Greece	16,120	2/1	1 trip/2 opt	8,100	
Elelthena K	Panama	17,195	1/0	1 trip	7,900	
Enarxis	Greece	11,663	2/1	1 trip/2opt	6,650	
Encouragement	Panama	19,922	3/1	1 trip/3 opt	9,500	
Enterprise I	Panama	19,922	0/1	1 trip/3 opt	9,375	
Expedient	Panama	15,139	1/0	1 trip	7,700	
Falcon	St. Vincent/Grenada	14,962	1/0	1 trip	7,000	

(continuação)

<b>Breakbulk e Tween Multiuso</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Flag Mars	Malta	15,315	1/1	1 trip/1 opt	7,500	
Francizek Zubrzyski	Poland	11,684	1/1	1 trip	6,500	
Franina	Yugoslavia	14,710	1/0	1 trip	7,500	
Gallant II	Panama	18,972	3/1	1 trip/2 opt*	9,250	
Ghikas	Greece	17,163	1/0	1 trip	8,200	
Hamlet Arabia	Panama	12,760	0/1	1 trip	6,750	
Hawk	Vanuatu	14,986	0/1	1 trip	6,900	
Heide Leonhardt	Vanuatu	15,250	1/0	1 trip	8,300	
Honduras	Norway	11,420	1/0	1 trip	9,500	
Hugo Oldendorf	Liberia	16,300	1/1	1 trip/1 opt	7,750	
Indian Express	Vanuatu	17,006	1/0	1 trip	7,800	
Italian Express	Vanuatu	17,096	1/0	1 trip	7,800	
Jade Bay	Greece	15,177	1/0	1 trip	7,900	
Jan Dlugosz	Poland	15,622	1/0	1 trip	9,200	
Jupiter	Cyprus	16,023	0/1	1 trip	6,875	
Jurina	Yugoslavia	14,711	1/0	1 trip	7,950	
Kapitan Leonidas	Greece	16,000	0/1	1 trip/3 opt	6,750	
Kavo Peiratis	Greece	21,069	1/0	1 trip	10,325	
Kota Timur	Singapore	12,161	1/0	1 trip	6,250	
La Paix	Panama	20,135	1/0	1 trip	11,000	
Mar Courier	Panama	15,194	1/1	1 trip/2 opt	8,000	
Marie H	Cyprus	16,900	1/0	1 trip	8,225	
Marina C	Cyprus	9,885	1/0	1 trip	6,800	
Mariner	Cyprus	15,136	2/1	1 trip/2 opt	7,700	
MC Coral	Bahamas	16,600	2/0	1 trip/1 opt	9,200	
MC Jade	Panama	22,003	1/0	1 trip	11,300	
Merchant Premier	UK	17,944	2/2	1 trip/2 opt	13,950	
Merchant Promise	UK	21,215	1/0	1 trip	9,975	
Mistra	Panama	16,673	1/0	1 trip	7,200	

(continuação)

<b>Breakbulk e Tween Multiuso</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Mosstar	Norway	16,016	2/0	1 trip/1 opt	7,625	
Mostween 4	Norway	21,195	1/0	1 trip	8,500	
Mostween 6	Norway	16,547	1/1	1 trip/2 opt	8,000	
Mostween 7	Norway	16,363	1/0	1 trip	7,500	
Naxos	Greece	14,937	1/0	1 trip	7,800	
Naxos Pride	Greece	16,617	1/0	1 trip	8,650	
Neos	Cyprus	15,326	2/2	1 trip/2 opt	8,000	
Neptune Iolite	Singapore	15,528	1/0	1 trip	7,250	
Neptune Peridot	Singapore	15,030	1/1	1 trip	7,300	
Neptune Sardonyx	Singapore	14,967	1/0	1 trip	7,150	
Nicole	Bahamas	17,654	1/0	1 trip	8,300	
Nortween Nova	Norway	16,157	0/1	1 trip/3 opt	6,750	
Nortween Vilja	Norway	15,675	1/0	1 trip	8,300	
Ocean Grace	Cyprus	20,949	1/0	1 trip	8,500	
Pace	Cyprus	15,081	1/0	1 trip	7,800	
Paci	Panama	11,808	2/1	1 trip/2 opt	7,700	
Panormous Victory	Cyprus	15,173	1/0	1 trip	6,900	
Pella	Greece	16,919	1/0	1 trip	8,500	
Perla One	Cyprus	16,318	1/1	1 trip/2 opt	7,750	
Pheasant	Cyprus	15,291	2/0	1 trip/1 opt	7,200	
Philippine Express	Philippines	25,513	1/0	1 trip	8,500	
Plyos	Honduras	15,550	2/0	1 trip/1 opt	7,500	
Prince Shaul	Panama	14,938	1/0	1 trip	6,500	
Regal Crusader	Cyprus	13,085	1/0	1 trip	9,000	
Rio Venture	Liberia	18,421	0/1	1 trip/3 opt	7,200	

(continuação)

<b>Breakbulk e Tween Multiuso</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Saint Spiridon	Cyprus	15,100	0/1	1 trip/2 opt	7,500	
San Sebastion	Cyprus	14,934	1/0	1 trip	7,563	
Sangerhausen	Germany	12,350	1/0	1 trip only	7,250	
Silago Express	Philippines	15,179	1/0	1 trip	7,400	
Simiara Express	Philippines	15,179	1/0	1 trip	7,400	
Slagen	Norway	12,562	1/0	1 trip	10,500	
Sletter	Norway	16,329	1/1	1 trip/2 opt	7,900	
Tamamima	UK	18,400	1/1	1 trip/1opt	8,600	
Toxa	Cyprus	15,326	1/0	1 trip	7,950	
Trias Unity	Cyprus	16,000	0/1	1 trip/3 opt	7,400	
Trident Arc	UAE	23,828	1/0	1 trip	8,900	
Trident Baltic	UAE	23,852	1/0	1 trip	8,900	
Trident Dusk	UAE	23,618	1/0	1 trip	8,900	
Trident Endeavor	UAE	23,618	1/0	1 trip	8,700	
Unipuna	Peru	14,345	1/1	1 trip	7,250	
Unselva	Panama	14,308	1/0	1 trip	7,200	
Unisierra	Netherlands Antilles	13,579	1/0	1 trip	6,600	
Velenje	St. Vincent/Grenada	18,196	1/0	1 trip	8,100	
Wadai	Antigua	17,310	1/0	1 trip	11,000	
Westman	Cyprus	18,500	1/2	1 trip/2 opt	8,500	
Wladyslawowo	Poland	14,150	1/0	1 trip	8,500	
Yannis II	Panama	10,080	1/0	1 trip	6,000	
<b>Container Ships</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Fleming Sit	Denmark	9,300	1/0	1 trip	\$18,000	
Harmony Stove	Norway	16,923	1/0	1 trip	7,450	
Khyber	Germany	9,729	1/0	2-9 weeks	8,000	



(continuação)

Ship	Flag	DWT	Trips Deploy/Redep	Term	\$ Per Day	\$ Lump
Westphalia	Liberia	10,670	1/0	2-9 weeks	8,250	
<b>Reefers</b>						
Ship	Flag	DWT	Trips Deploy/Redep	Term	\$ Per Day	\$ Lump
Crystal Star	Bahamas	8,570	1/0	1 trip	\$16,500	
Winter Sea	Norway	15,200	1/0	up to 5 mos.	18,500	
Winter Water	Norway	15,200	1/0	up to 5 mos.	18,500	
<b>Semi- Submersible</b>						
Dock Express II	Netherlands	70,710	1/0	1 trip only	\$19,000	
Super Servant III	Netherlands	14,138	1/0	1 voyage		\$2,400,000
Super Servant IV	Netherlands	14,138	0/1	1 voyage		2,095,000
<b>Roll-On/Roll-Off [RO/RO]</b>						
Ship	Flag	DWT	Trips Deploy/Redep	Term	\$ Per Day	\$ Lump
Adrian Maersk	Denmark	31,690	2/2	1 voyage		\$500,000
Albert Maersk	Poland	31,690	2/1	1 voyage/space charter		500,000
Arcade Eagle	Norway	6,680	3/2	1 trip/3 opt	\$15,000	
Arcade Falcon	Norway	6,680	2/2	1 trip/3 opt	14,500	
Arnold Maersk	Denmark	32,197	2/2	1 voyage/space charter		500,000
ASL Cygnus	Bahamas	14,426	5/3	90- 365 days	24,750	
Atlantic Freighter	Bahamas	15,081	1/1	1 trip/1 opt		18,500
Bazias III	Romania	4,626	1/0	1 trip	9,900	
Camilla	Finland	7,596	1/0	1 trip only	16,500	
Chodziej	Poland	7,328	0/2	1 trip/3 opt	11,650	
Debica	Poland	7,328	0/1	1 trip/3 opt	11,500	
Fichtelberg	Germany	7,477	1/0	1 trip	16,500	
Helena C	Sweden	12,600	0/1	1 trip	19,000	

(continuação)

Hual Margarita	Panama	20,885	0/1	1 trip/1 opt	24,000	
Hual Tracer	Panama	12,969	0/2	1 trip/5 opt	24,000	
Roll-On/Roll-Off [RO/RO]						
Ship	Flag	DWT	Trips Deploy/Redep	Term	\$ Per Day	\$ Lump
Jolly Rubino	Italy	31,292	2/0	1 trip/1 opt	27,075	
Jolly Smeraldo	Italy	31,292	3/0	1 trip/2 opt	29,500	
Kahleberg	Germany	6,760	1/0	1 trip	12,500	
Kintampo	Togo	11,293	0/2	1 trip/2 opt	15,500	
Mangalia	Cyprus	12,037	1/1	1 trip/1 opt	24,875	
Manlia A	Malta	23,487	0/0	14-84 days	11,750	
Mercandian Duke	Denmark	7,220	1/0	1 trip	14,000	
Mercandian Senator	Denmark	7,200	1/0	1 trip	14,000	
Merzano Britanna	Italy	21,101	3/3	1 trip/1 opt	18,500	
Merzano Italia	Italy	21,101	4/3	1 trip/5 opt	20,500	
Nosac Rover	Norway	17,581	0/2	1 tnp/3 opt	36,750	
Oslo Polar	Norway	6,335	3/3	1 tnp/2 opt	16,500	
Peris	Romania	4,100	1/0	1 trip	16,500	
RORO Runner	Panama	4,839	1/0	1 trip/2 opt	11,250	
RORO Sprinter	Panama	2,765	1/0	1 trip/2 opt	9,000	
Saint Roland	France	27,532	1/0	30-60 days	32,000	
Santos	Panama	15,075	3/3	1 trip/5 opt	29,900	
Saudi Abha	Saudi Arabia	42,600	3/2	1 year	39,000	
Saudi Diriyah	Saudi Arabia	42,350	1/3	1 year	27,000	
Saudi Hail	Saudi Arabia	37,300	3/3	1 year	29,000	
Saudi Holut	Saudi Arabia	42,550	1/2	1 year	25,344	
Saudi Makkah	Saudi Arabia	22,853	4/2	1 year	25,000	

(continuação)

<b>Roll-On/Roll-Off [RO/RO]</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Saudi Qassim	Saudi Arabia	37,300	0/0	1 year	27,000	
Saudi Riyadh	Saudi Arabia	22,853	4/4	1 year	25,000	
Saudi Tabuk	Saudi Arabia	42,600	0/1	1 year	36,000	
Skane Link	Sweden	10,150	1/0	1 round trip	27,000	
Skarvoy	Bahamas	3,433	1/0	1 trip	9,000	
Skodsborg	Denmark	7,875	2/0	1 trip/1 opt	18,750	
Stena Searider	Bahamas	7,034	1/2	1 trip/2 opt	19,000	
Stena Trader	Bermuda	9,985	1/0	1 trip only	19,500	
Takoradi	Panama	14,238	1/0	1 trip	28,000	
Tarkwa	Norway	12,161	2/2	1 yr. or 6 mos.	16,000	
Tarn	Norway	12,161	0/4	180-360 days	15,750	
Trailer	Bermuda	9,985	1/3	1 trip only	20,000	
Ville Du Harve	St.Vincent/Grenada	26,780	0/2	1 trip/5 opt	13,300	
Zeran	Poland	1,328	2/3	3 mos.	16,500	
<b>Car Carrier</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Asian Breeze	Liberia	12,562	1/0	1 trip only	19,000	
Auto Champ	Korea	23,069	1/0	1 trip only	25,000	

(continuação)

<b>TUGS</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Capt. Bo	Bahrain	n/a	0/1	90-270 days	\$3,900	
Salvana	Singapore	n/a	1/0	up to 90 days	5,000	
Santania	Panama	n/a	1/0	1 trip		\$455,000
Topaz	Honduras	n/a	0/1	90-270 days	3,900	
<b>Tankers</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Bertina	Norway	64,937	1/0	1 trip 1/opt	\$31,000	
Bow Viking	Norway	33,695	1/0	1 voyage		\$887,834
Delphina	Liberia	36,845	2/0	1 voyage		753,434
Evros	Greece	39,990	1/0	1 voyage		310,824
Gefion Baltic	Denmark	31,722	1/0	1 trip/2 opt	17,927	
Kriti Atki	Greece	40,815	1/0	1 voyage		915,984
Mobil Challenge	Liberia	39,104	1/0	1 voyage		1,823,866
Newbridge	UK	2,936	1/0	2/9 mos. opts	4,200	
Nortank Oceanic	Norway	39,168	1/0	1 voyage		1,718,758
Obo Vega	Turkey	97,947	1/0	3- 17mos.	30,000	
Osco Sailor	Norway	31,593	1/0	1 trip 1/opt	15,295	
Osco Sword	Norway	30,698	1/0	1 voyage		713,605
Petrobulk Progress	Bahamas	30,359	2/0	1 trip/2 opt	27,990	
Port Au Prince	France	37,904	2/0	1 voyage		458,935

(conclusão)

<b>Tankers</b>						
<b>Ship</b>	<b>Flag</b>	<b>DWT</b>	<b>Trips Deploy/Redep</b>	<b>Term</b>	<b>\$ Per Day</b>	<b>\$ Lump</b>
Seacross	Malta	37,221	2/0	1 voyage		223,710
Sea Rambler	Malta	29,850	1/0	1 voyage		223,701
SeaTrader II	Malta	24,830	1/0	1 voyage		544,560
Stolt Avance	Liberia	22,908	1/0	1 voyage		154,906
Stolt Avanir	Liberia	22,908	1/0	1 voyage		317,579
Uranus	Liberia	39,452	1/0	1 voyage		427,842
Western Gallantry	Germany	42,777	1/0	1 voyage		1,198,137
Wind Spirit	Norway	30,500	1/0	1 voyage		680,073
<b>Passenger</b>						
Cunard Princess	Bahamas	3,130	1/0	6 months	\$145,000^	

Fonte: USMM, 2018

Disponível em: <<https://www.usmm.org/gulfcharter.html>>