

MARCIO DA SILVA LOBO

**TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTOS
NA FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO, POR MEIO DA UTILIZAÇÃO DE
OPERADORES LOGÍSTICOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso - artigo científico
- apresentado à Comissão de Avaliação de TCC da
Escola Superior de Guerra - *Campus* Brasília, como
exigência parcial para obtenção do certificado de
Especialista em Altos Estudos em Defesa.

Orientador: Luiz Roberto Câmara.

Brasília
2020

Termo de Cessão de Direitos Autorais

Os TCC, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, são considerados propriedade da Escola Superior de Guerra (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho ou mencioná-los para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos nos TCC são de responsabilidade do autor e não expressam necessariamente qualquer orientação institucional da ESG.



MARCIO DA SILVA LOBO
490.381-1 (MB/ RJ)

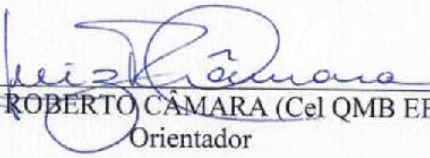
MARCIO DA SILVA LOBO

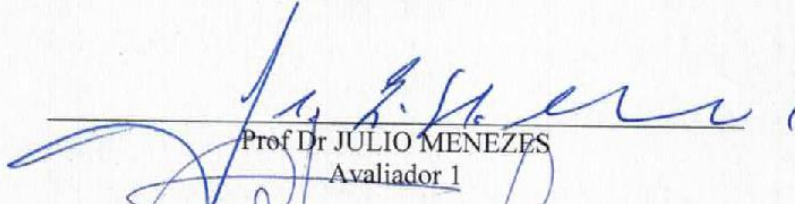
**TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: OPORTUNIDADES DE
APERFEIÇOAMENTOS NA FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO, POR
MEIO DA UTILIZAÇÃO DE OPERADORES LOGÍSTICOS.**

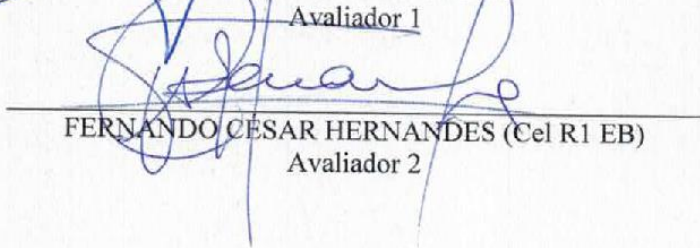
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola Superior de
Guerra – Campus Brasília, como
exigência parcial para a obtenção do
título de Especialista em Altos Estudos
em Defesa.

Trabalho de Conclusão de Curso **APROVADO:**

Brasília, DF, 26 de outubro de 2020


LUIZ ROBERTO CÂMARA (Cel QMB EB)
Orientador


Prof Dr JULIO MENEZES
Avaliador 1


FERNANDO CÉSAR HERNANDES (Cel R1 EB)
Avaliador 2

Terceirização de serviços: oportunidades de aperfeiçoamentos na Função Logística Suprimento, por meio da utilização de operadores logísticos

Marcio da Silva Lobo¹

RESUMO

Após o fim da Guerra Fria, o mundo começou a reconhecer o declínio das ameaças militares, refletindo diretamente na diminuição do orçamento alocado às Forças Armadas. Países com grande expressão militar, para não perderem suas capacidades de combate, iniciaram um processo de terceirização de serviços, *non-core*², para gerar economia e direcionar recursos, agora menores, para a sua atividade-fim. Surgem então as empresas especializadas em fornecer serviços às tropas em combate, além-mar, oferecendo montagem e segurança de instalações, comunicações, transporte, alimentação, dentre outros. Com o passar do tempo esta tendência começou a se expandir para tarefas exercidas dentro dos territórios nacionais. O objetivo geral deste artigo é verificar oportunidades de terceirização de serviços nas Forças Armadas, através da utilização de operadores logísticos, com o propósito de reduzir custos, melhorar os processos de gestão e alavancar empresas nacionais. Para tanto, o artigo parte da premissa de que a terceirização de serviços em Forças Armadas já é reconhecida como uma prática eficiente de gestão em outros países e apesar de contribuir para a Defesa Nacional, este estudo não está voltado para a fase da guerra, mas sim, para proporcionar que as Forças Armadas possam contar com os itens necessários a seu funcionamento e adestramento, na hora e local desejados, sem a necessidade de movimentação de seus meios, que deverão estar focados em operações de caráter eminentemente militar.

Palavras-chave: Terceirização. Logística. Operador Logístico. Defesa Nacional.

Outsourcing services: Opportunities for improvement of Supply Logistics using Third-party Logistic Providers

ABSTRACT

After the end of the Cold war, the world began to recognize the decline of the military threats, thinking straightly about the reduction of the budget allocated to the Armed Forces. Countries with great military expression began a process for outsourcing non-core services, to produce economy and focus resources, for his activity end. Then, specialized companies appear to offer supply services to the troops in combat, over sea, offering assembly and security of installations,

¹Capitão de Mar e Guerra Fuzileiro Naval. Encarregado da Divisão de Logística do Estado-Maior da Armada. Trabalho de Conclusão do Curso de Altos Estudos em Defesa (CAED) da Escola Superior de Guerra (ESG), Campus Brasília, 2020.

²*Non-core* é um termo utilizado para descrever as tarefas ou funções de uma determinada empresa/instituição que não são diretamente ligadas à sua atividade fim.

communications, transport, food, among others. Now, this tendency began to be used inside the national territories. The general objective of this article is to verify opportunities to outsourcing services in the Brazilian Armed Forces, through Third-party Logistic Providers, reducing costs and improving the management processes. Outsourcing in Armed Forces already is recognized as an efficient practice in other countries. This study is not aimed to support the war time, but to provide to the Armed Forces necessary items for their operation and training, at the desired time and place, without the need to move their military means, which should be focused in military operations.

Keywords: Outsourcing. Logistic. Third-party Logistic Provider. National Defense.

1 INTRODUÇÃO

O presente Artigo Científico tem como proposto no tema, à realização de um estudo sobre as oportunidades geradas pela terceirização de serviços nas Forças Armadas, abrangendo as tarefas e ações realizadas na função logística suprimento.

Após o período conhecido como Guerra-Fria, houve uma tendência entre as grandes potências militares mundiais em reduzir gastos e investimentos direcionados para suas forças armadas. Essa necessidade resultou no desenvolvimento de ações e programas voltados para terceirização de serviços e atividades, na sua maioria *non-core*. Operadores logísticos e empresas especializadas em todo mundo emprestaram sua expertise na realização de tarefas específicas, incrementando em sobremaneira a eficiência do ramo da Logística Militar.

Durante o estudo são apresentados os principais aspectos da função logística suprimento e sua importância para a manutenção das Forças. Neste contexto, será analisado o formato e funcionamento dos operadores logísticos e a aplicabilidade desses conceitos como forma de aprimoramento e atendimento as necessidades e tarefas da função supracitada.

Além disso, foi identificada a importância que estes operadores têm para a proteção do território nacional visto a velocidade, o alcance e a capilaridade proporcionados na aquisição e distribuição de itens por meio da sua eficiente rede de transportes, utilizando os mais diversos modais, o que impacta diretamente no atendimento de necessidades das Forças para a realização de suas tarefas específicas.

A fim de atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre o conceito de terceirização e operadores logísticos e sua utilização dentro das Forças Armadas, sua evolução e expectativas futuras, exemplos de redução de custos e casos de sucesso.

Dessa maneira, foi formulado o seguinte problema:

Quais as oportunidades da implementação de Operadores Logísticos na realização de tarefas afetas a função logística Suprimento em território nacional?

Em vista da questão levantada, o estudo não teve a finalidade de emprego destes operadores em tempo de guerra, ainda que, como descrito anteriormente, acabarão sendo parte fundamental em campanhas realizadas para a proteção do território nacional, mas sim permitir que as Forças possam contar com os itens necessários a seu funcionamento e adestramento, na hora e local desejados, sem necessidade de movimentação de seus meios, que deverão estar focados em operações de caráter eminentemente militar.

Após esta introdução, são apresentados documentos e conceitos necessários ao entendimento do problema proporcionando o conhecimento necessário ao desenvolvimento do tema e sua importância no cenário nacional e mundial.

Ainda neste contexto, como um dos pilares deste estudo, são descritas as atividades e conceitos relativos à função logística suprimento, com considerações a cerca do seu desenvolvimento e especificidades.

Logo a seguir são abordadas considerações sobre a tendência mundial de terceirização de serviços nas Forças Armadas, sua relevância e exemplos de sua implantação em alguns países.

Com o intuito de ressaltar as características e capacidades de um Operador Logístico, é feita uma apresentação de seus conceitos, evolução histórica, vantagens e desvantagens e cases de sucesso de terceirização de serviços através destes atores.

Com um arcabouço de conhecimentos já adquiridos pelos assuntos já percorridos, são evidenciados alguns exemplos já adotados pelas Forças Armadas direcionados a terceirização de serviços nesta área, assim como um estudo empírico para a implantação de Centros Logísticos Integrados com a participação de Operadores Logísticos.

Por fim, ao final do trabalho, as conclusões apresentadas poderão ser aproveitadas com a finalidade de oferecer subsídios para a futura implantação de um projeto piloto centralizado e possivelmente gerenciado pelo Ministério da Defesa, para a seleção de itens que possam vir a serem adquiridos, armazenados e entregues, diretamente as organizações ou aos seus depósitos de distribuição, em parceria com operadores logísticos, alavancando as empresas nacionais, reduzindo custos, melhorando o controle e proporcionando que as Forças possam demandar seus meios e esforços para suas atividades fins.

A identificação inicial para desenvolvimento desta pesquisa, através de estudos e conceitos pautados em pesquisas bibliográficas, documentações, normas e políticas editadas por órgãos governamentais, proporcionaram um arcabouço teórico consistente, apresentando

reflexões as mais aderentes possíveis à realidade para propostas de soluções ao problema apresentado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END) são derivadas de amplo debate com diversos segmentos da sociedade, sendo os documentos que norteiam o planejamento setorial de alto nível. Dentre outros aspectos, estabelecem os objetivos e as diretrizes para o preparo e o emprego das Forças Armadas em sua missão de defesa da pátria e de garantia dos poderes constitucionais

A PND fixa os objetivos da Defesa Nacional e orienta o Estado sobre o que fazer para alcançá-los. A END, por sua vez, estabelece como fazer o que foi estabelecido pela Política. Em comum, os documentos pavimentam o caminho para a construção da Defesa que o Brasil almeja.

Uma Defesa moderna, fundada em princípios democráticos, capaz de atender às necessidades de uma nação repleta de riquezas e inserida num mundo turbulento e imprevisível como o atual (BRASIL, 2012, p. 7).

Conforme descrito na Política Nacional de Defesa (BRASIL, 2012, p. 1), um dos seus propósitos é “conscientizar todos os segmentos da sociedade brasileira da importância da defesa do País e de que este é um dever de todos os brasileiros.”

Ainda como orientação da PND, podemos destacar dentre seus Objetivos Nacionais de Defesa, o desenvolvimento do potencial de logística de defesa e de mobilização nacional.

A Política de Logística de Defesa (PLD) é o documento de mais alto nível do planejamento logístico do Ministério da Defesa e tem por finalidade orientar os planejamentos estratégicos dos demais escalões, no que tange à logística necessária ao cumprimento da destinação constitucional e das atribuições subsidiárias das Forças Armadas. A PLD é decorrente da Política de Defesa Nacional (PDN) e da Política Militar de Defesa (PMD).

Para tornar possível a defesa da Pátria, é mister que o poder nacional, em especial a sua expressão militar, esteja compatível com a estatura político-estratégica do País. Expressão militar compatível significa ter Forças Armadas equipadas e adestradas, doutrina militar adequada, logística eficaz e capacidade de mobilização compatível com o cumprimento da missão. Com esse escopo, cresce de importância a existência de Forças Armadas modernas, ágeis, aprestadas para o pronto emprego e com características de flexibilidade, mobilidade, permanência, resistência e versatilidade. A demanda por forças militares com essas características exige uma logística eficaz, com capacidade de rápida e correta determinação de necessidades, obtenção e distribuição dos produtos de defesa disponíveis e passíveis de serem mobilizados (PLD, 2006, p. 11).

Ainda neste escopo, é ressaltado que o exercício das funções e atividades da logística militar exige da administração, em todos os níveis, uma visão de gerenciamento adequada à realidade dos tempos modernos, onde a máxima de “integrar para potencializar” passa a ser vista como uma condição para se maximizar resultados.

Para atingir os objetivos específicos da PLD, foram definidas ações estratégicas necessárias à consecução de cada um deles, destacando para este estudo as contidas dentro do Objetivo nº 2 - integração logística entre as Forças Armadas e nº 4 - desenvolvimento da capacidade logística de defesa, a seguir descritas:

- estimular a obtenção consolidada de itens comuns; e
- atuar junto aos segmentos da sociedade, operacionais e acadêmicos, relacionados à capacitação logística, a fim de permitir troca de informações, desenvolvimento de competências específicas, redução de custo logístico, bem como o incremento de conhecimento da logística estratégica do País.

Segundo a Doutrina de Logística Militar (BRASIL, 2016, p.25), a Função Logística Suprimento é definida, de maneira geral, como “o conjunto de atividades que trata da previsão e provisão do material, de todas as classes, necessário às organizações e forças apoiadas, tendo como atividades o levantamento das necessidades, a obtenção e a distribuição.”

Fruto destas considerações e apoiado em diretrizes já implementadas por outros países de expressão militar, a terceirização de serviços através de operadores logísticos se destaca como uma alternativa já validada, com uma carga de estudos, aplicações e ensinamentos para atender a busca de soluções que possam suprir as demandas anteriormente apresentadas.

A grande maioria dos estudos está relacionada à terceirização de serviços logísticos de apoio as Forças Armadas em combate, o que servirá de referência para este estudo, mas o foco de sua aplicação será nas necessidades das Forças para sua manutenção e funcionamento em tempo de paz, e aplicabilidade em ações para a defesa do território nacional em uma eventual situação de conflito, assim como ações de apoio a situações emergenciais, que porventura necessitem da atuação de parcelas específicas das Forças Armadas.

3 FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO

A função logística suprimento, já definida anteriormente, é a engrenagem que permite o provisionamento e a continuidade da entrega dos materiais e serviços necessários para que as Forças possam realizar suas tarefas, sem perda ou degradação de seus potenciais.

3.1 SÃO ATIVIDADES DA FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO:

1. Levantamento das necessidades: é a determinação da quantidade e da qualidade dos suprimentos que, segundo um planejamento, devam estar disponíveis para o atendimento de uma organização ou força militar em um certo período, para uma determinada finalidade. Inclui preceitos técnicos, podendo envolver pesquisa e desenvolvimento, avaliação e orientação técnica;
2. Obtenção: é a atividade em que são identificadas as possíveis fontes de onde os diferentes itens poderão provir e as medidas para que os suprimentos necessários sejam disponibilizados para a organização ou força militar considerada, no local e oportunidade desejados; e
3. Distribuição: é a atividade que inclui o transporte e a entrega, o recebimento, a armazenagem ou aplicação final do suprimento.

3.2 SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO MILITAR

É o sistema que agrupa todos os itens de suprimento, conforme a finalidade de emprego, em dez classes e é utilizado nos planejamentos logísticos amplos e na simplificação de instruções e planos:

1. Classe I – Material de Subsistência;
2. Classe II – Material de Intendência;
3. Classe III – Combustíveis e Lubrificantes;
4. Classe IV – Material de Construção;
5. Classe V – Armamento e Munição;
6. Classe VI – Material de Engenharia e de Cartografia;
7. Classe VII – Material de Comunicações, Eletrônica e de Informática;
8. Classe VIII – Material de Saúde;
9. Classe IX – Material Naval, de Motomecanização e de Aviação; e
10. Classe X – Materiais não incluídos nas demais classes.

Cada classe de material possui sua peculiaridade, sendo que não cabe neste estudo o aprofundamento de cada uma delas, mas, com certeza, nem todos os materiais constantes das

mesmas teriam condição de serem gerenciados por um operador logístico devido a sua natureza estratégica, tendo ainda considerações sobre a legislação de aquisição principalmente no que tange ao material de uso militar proveniente de compra no exterior.

Faz-se necessário abordar a diferenciação com a função logística transporte que se refere ao conjunto de atividades que são executadas, visando ao deslocamento de recursos humanos, materiais e animais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender às necessidades de cada Força.

Apesar desta nota, dependendo da análise e estudos a serem feitos posteriormente sobre os serviços a serem terceirizados e a viabilidade da contratação de um operador logístico, esta função poderá ser contemplada nos contratos a serem realizados, já que possui similaridades com a distribuição.

4 A TENDÊNCIA MUNDIAL DE TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS *NON-CORE* DAS FORÇAS ARMADAS E EXEMPLOS DE SUA IMPLANTAÇÃO

*"Amateurs talk about tactics, but professionals study logistics."*³(Gen. Robert H. Barrow, USMC (Commandant of the Marine Corps), 1980).

O conceito de terceirização de serviços em Forças Armadas inicia-se principalmente após o fim do período da Guerra Fria, onde o orçamento direcionado aos recursos militares começou a ser questionado e pressionado por sua diminuição. Países como EUA e Reino Unido, começaram a implantar políticas de terceirização de serviços, a fim de reduzir gastos, aumentar a produtividade e eficiência em serviços, alavancar empresas nacionais, e dedicar recursos e tempo a realização de ações inerentes as atividades militares em combate.

Segundo Wait (2002), é evidenciado que o crescimento do Mercado global de terceirização de serviços governamentais aumentou mais que o dobro em um período de 5 anos, comprovando a tendência mundial dessa atividade.

Weimar (2009), em seu estudo, destaca a primeira iniciativa de terceirização de serviços nas Forças Armadas dos EUA, durante o Governo Eisenhower, em 1955, quando é promulgada uma política voltada para o desenvolvimento do complexo militar-industrial americano por meio do desenvolvimento de material bélico, por empresas privadas.

³Amadores falam sobre táticas, mas profissionais estudam logística. (tradução nossa)

Conforme Mahlon e John (2004), a partir de 2003, esta forma de terceirização, onde o Departamento de Defesa (DoD) realizava parcerias com grandes empreiteiros de armas para a administração de programas no desenvolvimento de material militar, começou a mudar.

Agora, o foco estava na busca por soluções para a realização de contratos e parcerias para atender a uma ampla gama de necessidades, desde assistência médica a habitação e tecnologia da informação. Em resumo, a partir deste momento, iniciou-se o reconhecimento da capacidade da implementação de modelos empresariais para a gestão de atividades e funções não voltadas diretamente para o combate, por meio da terceirização e alianças.

Em seu estudo sobre como Forças Armadas pelo mundo realizam a terceirização de serviços, Wagner (2017), compara os níveis de implantação, sempre focado na redução do orçamento destinado a manutenção do poderio bélico de cada país. Dentre os vários exemplos citados, pode-se destacar o Departamento Canadense de Defesa Nacional (DND), com iniciativas de parcerias para cobrir deficiências na sua estrutura, como o Treinamento de Pilotos, onde o contratante fornece e mantém os aviões, bem como executa a administração do treinamento. Em outra vertente realizou a terceirização de toda a produção de munições, no caminho contrário dos EUA, que ainda mantém a capacidade de produção de munição militar orgânica as Forças. Para preencher outra lacuna o DND contratou equipes comerciais de cães de detecção de explosivos para operações de apoio às suas forças militares no Afeganistão. Soma-se a isso, um estudo feito para a contratação de serviços de reabastecimento aéreo para sua frota de caças.

O Reino Unido também expandiu os limites dos serviços terceirizados. O Ministério da Defesa (MoD) do Reino Unido contratou serviços de treinamento de tripulação aérea e de solo para 22 novas aeronaves A400M que estão substituindo sua frota C-130. De acordo com um relatório do *Defense Industry Daily* de 26 de março de 2013, as forças armadas britânicas planejavam renunciar à capacidade de busca e resgate de helicópteros (SAR-H) em favor de uma alternativa de serviço contratado, substituindo os *Sea Kings* das Forças Armadas britânicas por um serviço de operação privada de 22 helicópteros SAR. (WAGNER, 2017, tradução nossa)

Como mencionado anteriormente, este estudo não abordará a terceirização de serviços logísticos em combate conforme descrito acima e que sem dúvida ganharam projeção mundial com as ações desencadeadas por grandes potências bélicas, destacando-se aqui o EUA, focadas no combate além mar e desenvolvimento de armamentos e parcerias voltados para a guerra em outros países, fornecendo equipamentos, material e serviços no local e tempo necessários.

O estudo está focado nas atividades *non-core* da Forças, principalmente no que tange as que possam vir a ser realizados em território nacional, provendo melhoria nos processos, aumento da capilaridade e o desenvolvimento das empresas nacionais.

Nesta linha de desenvolvimento, segundo Changing (2007), destaca-se o projeto de criação da *Defense Transportation Coordination Initiative* (DTCI), parte da Agência Logística de Defesa Americana, com a finalidade de:

Utilizar operadores logísticos para aquisição e distribuição de material para instalações localizadas dentro do território americano, buscando aumentar a eficiência, reduzindo os tempos de ciclo e utilização das melhores práticas, como consolidações/otimização de cargas e integração de modais para o transporte. O estudo inicial previu uma economia em torno de 13%, além da otimização de tempo (tradução nossa).

Até aquele momento, como ainda relatado por Changing (2007), as remessas do Departamento de Defesa dos EUA no seu território continental (CONUS), eram administradas por depósitos individuais, bases e outros locais.

Cada local selecionava independentemente os meios de transporte, o nível de serviço e os fornecedores de transporte de que precisavam e, portanto, utilizando vários sistemas de informação para executar e gerenciar a atividade de remessa. Não havia planejamento, coordenação ou controle centralizado. O sistema funcionava, pois cada remessa era gerenciada. É tão eficiente quanto poderia ser? Não (tradução nossa).

Conforme descrito por Mahlon e John (2004), foi lançada em 1999, a *Army's Residential Communities Initiative* (RCI), uma iniciativa para enfrentar uma crise imobiliária, onde cerca de 65.000 casas do Exército precisavam urgentemente de reforma ou substituição, sendo que as casas destinadas as famílias de soldados juniores se encontravam especialmente escassas. Foi verificado que elas custam 20% a mais para construir e manter do que unidades comparáveis no setor privado, além de possuírem design e habitabilidade inferiores. Essas condições ameaçavam o recrutamento e a retenção de pessoal.

A RCI foi projetada para transferir a responsabilidade pela produção e operação de moradias do Exército para incorporadores privados. Eles recebem arrendamentos a longo prazo de terras do governo, assumem a propriedade de casas do Exército e têm acesso a um fluxo de receita do subsídio de moradia dos soldados. Em parceria com equipes militares, eles planejam programas de construção e gerenciamento de longo prazo. Uma vez que os planos são aprovados, as empresas fornecem o capital, a organização, a força de trabalho, os materiais, os equipamentos e os sistemas. (MAHLON e JOHN, 2004, tradução nossa)

O sucesso da RCI desencadeou outros projetos, sempre com foco na redução de custos e incremento da qualidade de vida de seu pessoal, como a melhoria dos quartos de hotéis para os militares e seus familiares em movimentação, através de um gerenciamento centralizado por uma empresa focada em receber e atender bem o público que venha a utilizar desses serviços.

Esta mudança de mentalidade permitiu a realização de novas parcerias com empresas especializadas e de experiência e trabalhos reconhecidos no mercado, para obter resultados inovadores, especialmente nas funções de apoio aos militares.

No caso da França, segundo Victanis (2011), já voltado para ações internas, as bases militares em território nacional, tiveram que rever suas metodologias de compras levando em consideração as práticas dos demais ministérios e recorrendo a serviços de compra compartilhada, destacando que:

A terceirização de serviços atingiu diversos tipos de operações conforme descrito a seguir: Alimentação, moradia e lazer; Infraestruturas (renovação, operação e manutenção); Softwares de escritório e comunicações; Uniforme; Múltiplos serviços; Transporte e Logística (tradução nossa).

Ainda neste viés, o grande objetivo a ser atingido seria a redução dos custos, com a eliminação do alistamento obrigatório e a mudança para o conceito de forças armadas profissionais.

O fato é que, independente do tipo de política de terceirização que foi adotada pelos países, duas premissas permanecem para sua implantação:

- A manutenção do controle sobre as ações inerentes as operações militares; e
- A redução dos custos para um melhor aproveitamento do orçamento.

5 OPERADORES LOGÍSTICOS

Segundo Novaes (2007, p.13):

A Logística é quem dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado. No caso de bens duráveis, é comum no Brasil o vendedor prometer a entrega do produto numa certa data, promessa que não é cumprida por deficiências no sistema de informação, nas operações do depósito ou no transporte. O efeito negativo que tais situações acarretam na imagem da empresa [...]. Empresas de entrega rápida, como a Federal Express e a UPS, por exemplo, cresceram de forma vertiginosa por oferecer serviços confiáveis, com prazos predefinidos, possibilitando aos varejistas cumprirem suas promessas aos clientes.

Ainda no contexto do entendimento das razões para terceirização de serviços, conforme descrito pela Associação Brasileira de Operadores Logísticos (2019):

São diversos os motivos pelos quais as empresas terceirizam suas atividades logísticas, sendo a busca pela redução de custos, um dos mais conhecidos. Variáveis relativas à qualidade, à segurança (inclusive das informações disponibilizadas), à garantia de entrega dos serviços contratados, ao relacionamento e à ética, também passaram a ter importância aumentada em todo e qualquer processo de seleção para contratação de operadores logísticos.

Destaca-se ainda como itens importantes, a busca por maior eficiência e flexibilidade operacional, além do acesso à tecnologias mais avançadas, com o intuito de manter o foco nas atividades *core* da empresa.

Pesquisas realizadas por institutos de renome em todo o mundo têm demonstrado que o prestador de serviços logísticos pode vir a ser um grande parceiro na cadeia de valor e que a terceirização logística, quando feita de forma estratégica, não só libera energia para que as empresas se dediquem com mais foco aos seus próprios negócios, como também ajuda no

aperfeiçoamento das atividades de *Supply-Chain Management* (SCM) (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES LOGÍSTICOS, 2019).

Segundo Carvalho e Laura (2006), devido à complexidade alcançada pelos sistemas logísticos e a premissa de que na área do conhecimento é impossível fazer tudo e bem, a utilização da expertise de operadores logísticos globais revelou-se absolutamente necessária.

E se terceirizar a logística é preciso, tomar os devidos cuidados com os processos de compra, seleção e contratação do operador logístico, entendendo-o como uma empresa que presta serviços feitos sob medida (*tailor-made*), também passou a ser pressuposto fundamental (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES LOGÍSTICOS, 2019).

Há de se entender o conceito amplo de operador logístico.

Operador logístico, de acordo com a definição mais específica, é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em atividades logísticas, desempenhando funções que podem englobar todo o processo logístico de uma empresa cliente ou somente parte dele. Mas, qualquer que seja a amplitude da terceirização, o processo deve ser tratado de maneira integrada, de forma a permitir a visão de todo o fluxo (NOVAES, 2001).

Conforme Carvalho e Laura (2006), para melhor compreensão da logística de *outsourcing*, são apresentados a seguir cinco níveis de desenvolvimento e desempenho das atividades logísticas pelas empresas, destacando três tipos distintos de prestadores de serviços logísticos, nomeados 3PL, 4PL e 5PL (Figura 1):

1. Logística *in-house* ou *insourcelogistics* - Significa que a organização opera as suas atividades logísticas *in-house*, isto é, a empresa trata do transporte, armazenamento, equipamento de *handling*, além de possuir também o *staff* para processar as funções logísticas. Esta é a forma tradicional de fazer logística, que pode ser realmente bastante eficiente e eficaz, se a empresa se mantiver atenta às flutuações do mercado e se pretender tratar internamente todas as atividades.

Este é o caso das nossas Forças Armadas, que possuem organizações voltadas para atenderem todas as necessidades logísticas apresentadas para o desenvolvimento das atividades militares.

2. Prestador de serviço logístico (PSL) ou *asset-based logistic provider* (2PL) - Baseia-se na gestão das funções de logística tradicional, como o transporte e o armazenamento. A empresa que não possui infra-estruturas suficientes para a sua atividade logística pode contratar um

4Na cadeia de suprimentos operadores logísticos e outros prestadores de serviços são definidos pelas siglas 1PL, 2PL, 3PL e 4PL. “P” vem da palavra Part (ou grupo) e “L” vem de Logistics.

PSL para fornecimento dos transportes e/ou dos serviços básicos. A principal razão para a escolha deste tipo de PSL é o baixo custo de aquisição e/ou baixo investimento de capital.

3. *Third-party logistics provider (3PL)* ou *forward logistic* - Como já se referiu anteriormente, o termo PSL significa uma empresa externa contratada para fornecer atividades logísticas. As empresas externas podem fornecer todo o processo logístico ou apenas atividades logísticas selecionadas. Ou seja, o contrato, que traz benefícios para as duas partes, é efetuado entre dois parceiros e compreende o fornecimento de serviços básicos de logística e a oferta ampla de serviços personalizados.

Em certa medida, o 3PL surge como uma aliança logística ou estratégica, com o propósito de estabelecer uma relação próxima entre a empresa e o fornecedor de logística, não apenas para realizar tarefas logísticas, mas também para assumir riscos e benefícios de uma forma partilhada. O contrato é efetuado por um longo período de tempo e pressupõe-se normalmente que o prestador de serviços trabalhe com meios próprios (frota, armazéns, entre outros).

Este tipo de operador foi amplamente utilizado durante a campanha americana no Iraque e Afeganistão.

4. *Fourth-party logistics provider (4PL)* ou *supply chain logistics* ou *lead logistics provider (LLP)* - O 4PL é uma evolução do 3PL. O 4PL serve para melhorar o serviço de resposta ao cliente, de forma personalizada e flexível. Ele acaba por gerir e executar operações logísticas complexas, que incluem recursos a outros prestadores de serviços, tanto de transporte como de armazenagem, ou ainda na área dos sistemas logísticos de informação.

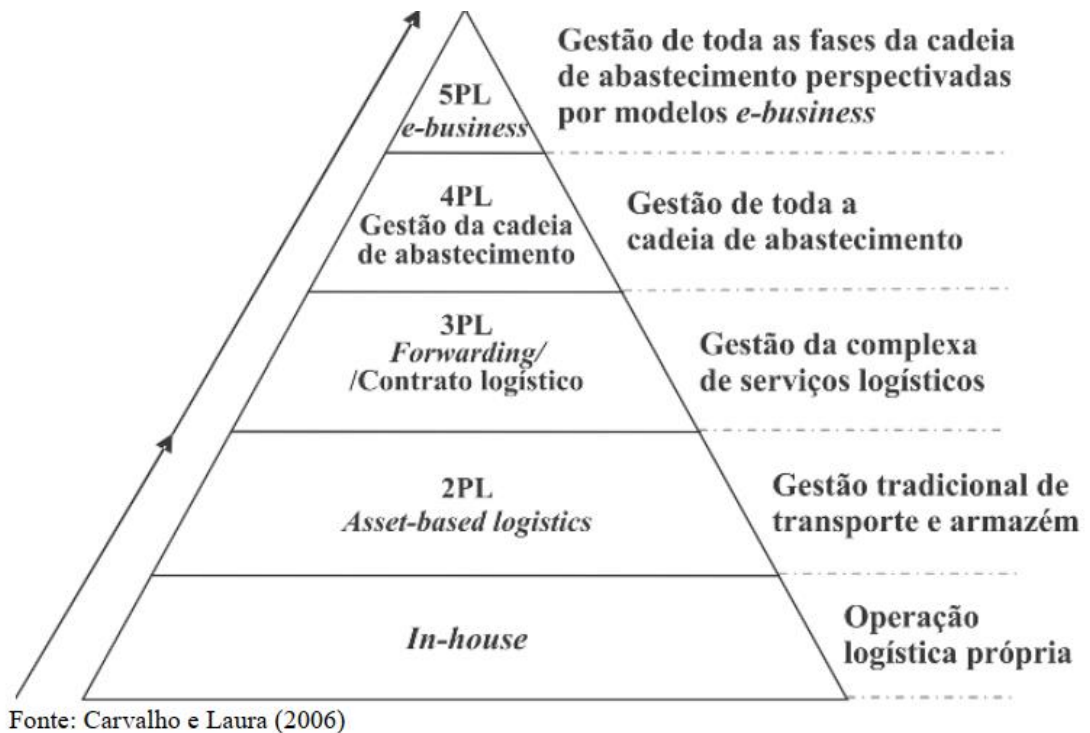
O 4PL deriva, assim, do 3PL. Ou seja, um 4PL é um prestador de serviços logísticos com meios próprios, mas que também faz a agregação de meios de outros prestadores de serviços logísticos. Funciona, perante o cliente, como o contratador único, muito embora se saiba que depois, para efetuar as operações, necessita recorrer a meios de empresas externas, que subcontrata. O prestador de serviços do tipo *fourth-party* realiza um contrato único que gera e integra todos os tipos de recursos necessários, inspeciona, administra e fiscaliza todas as funções dos 3PL que contrata. No processo, segue a cadeia de abastecimento, com a consciência de estar perante um mercado global, em que procura somar vantagens competitivas por efeito de gestão e agregação de terceiros.

Este tipo de prestador de serviços consegue operar num espaço geográfico mais alargado. Chega aonde é difícil chegar, num curto espaço de tempo, nas condições adequadas e a um custo teoricamente mais baixo.

Devido à capilaridade proporcionada por este tipo de operador, podemos vislumbrar a chegada de recursos necessários as unidades militares dispostas em locais distantes e de difícil acesso no território nacional.

5. *Fifth-party logistics* (5PL) - Foi desenvolvido para servir o mercado do *e-business*, integrando os 3PL e os 4PL e promovendo o encontro entre prestadores de serviços logísticos e seus potenciais clientes. Os fornecedores de 3PL e 4PL gerem todas as partes da cadeia de abastecimento e o cliente, mediante um portal intermediário, acede aos serviços logísticos complementares ao seu *core business*, de modo que o parceiro intermediário trata de promover o melhor encontro e as melhores transações entre oferta e procura. Numa fase mais avançada, o 5PL poderá ser o gestor de todas as fases de uma cadeia de abastecimento para modelos de negócio eletrônico.

Figura 1 - Tipos de Operadores Logísticos



5.1 TERCEIRIZAR OU NÃO ATIVIDADES A OPERADORES LOGÍSTICOS?

Há vários itens a serem analisados quanto à possibilidade de se de terceirizar serviços. Conforme Bsoft (2018):

A decisão de contratar ou não um parceiro logístico é muito séria e precisa ser precedida de muito estudo e pesquisa de mercado. Uma escolha errada pode representar sérios prejuízos à reputação e rentabilidade e, por isso, é preciso estar seguro e conhecer bem os prós e contras da terceirização.

Em seguida serão apresentadas algumas das principais vantagens e desvantagens de se optar por terceirizar serviços a um operador logístico.

Apesar das vantagens apresentadas, é importante que o empreendedor conheça os possíveis pontos negativos que essa escolha apresenta. Na verdade, conforme veremos, a maioria desses pontos está relacionada à escolha do parceiro logístico, e não da estratégia em si.

De qualquer modo, antes de investir em uma parceria na área de logística, é necessário conhecer essas desvantagens.

5.1.1 Vantagens

5.1.1.1 Redução de custos

Conforme já abordado anteriormente neste estudo, devido à diminuição do orçamento destinado à área militar, a busca pela redução de custos passou a ser uma diretiva essencial para a continuidade do preparo e manutenção do padrão operacional das Forças Armadas em vários países.

Segundo Bsoft (2018), “a logística é uma das áreas que mais consomem capital dentro de uma empresa. [...] e a contratação de uma empresa terceirizada para lidar com algum desses serviços é uma decisão que ajuda a controlar e reduzir seus gastos de maneira significativa.”

Em resumo, com a terceirização você não precisa investir em aquisições e desenvolvimento de tecnologia e ainda reduz a mão de obra contratada.

5.1.1.2 Foco total em sua atividade principal

Não precisar se preocupar com outras responsabilidades que não sejam aquelas relacionadas à sua atividade principal é mais um benefício que merece destaque.

Ao terceirizar serviços logísticos, você transferirá à sua parceira toda a responsabilidade pelo serviço e poderá se dedicar exclusivamente ao seu trabalho, tendo mais foco e motivação para inovar e expandir sua atuação, proporcionando um aumento no nível de qualificação do pessoal para a realização das tarefas core da empresas, sendo no caso das Forças Armadas, concretizado em uma tropa mais preparada e focada nas atividades inerentes ao combate.

5.1.1.3 Melhor qualidade do serviço prestado

Se unir a empresas experientes é uma opção que confere mais qualidade à sua atuação. Afinal, um parceiro logístico eficiente tem muito a contribuir com o seu dia a dia. Por isso, um serviço terceirizado de qualidade dá confiabilidade à logística militar, aumenta o poder de combate e a mobilidade estratégica, colaborando com a Defesa Nacional.

5.1.1.4 Simplificação dos processos da empresa

O objetivo de todo empreendedor do ramo de logística é que seus processos sejam mais simples, rápidos e eficientes. Esses fatores são essenciais para o alcance de bons resultados e podem ser proporcionados com a terceirização.

Em geral, todo o negócio consegue operar de maneira mais simplificada e qualificada, reduzindo-se os erros em operações e o desperdício de recursos, sejam eles financeiros, sejam humanos.

5.1.2 Desvantagens

5.1.2.1 Dificuldade de encontrar parceiros qualificados

Com o crescimento da terceirização no país, inúmeras empresas de serviços logísticos se desenvolveram no mercado. Entretanto, nem todas prestam bons serviços e esse é um dos maiores desafios para a realização de uma parceria.

Encontrar uma empresa séria e comprometida em contribuir para a terceirização dos serviços *non-core* não é tão simples e exige que você perca um bom tempo pesquisando e avaliando propostas.

Como ressaltado anteriormente, iniciativas de parcerias como o DCTI nos EUA, demandaram um tempo considerável para seu planejamento e execução, passando por vários problemas, inclusive de caráter jurídico.

5.1.2.2 Alta variação de preços entre as empresas

Conforme Bsoft (2018), neste processo pode-se deparar com uma alta variação de preços decorrentes da quantidade de empresas e da diversificação dos produtos e serviços ofertados.

Certamente, você encontrará empresas que cobram bem abaixo da média e também as que cobram acima desse valor. O importante é avaliar com atenção o custo e os diferenciais que a empresa oferece, afinal, nem sempre o barato é a melhor opção. (BSOFT, 2018)

5.1.2.3 Queda do ritmo de trabalho em razão da empresa terceirizada

Essa desvantagem possui relação com a primeira apresentada quando a falta de qualificação e sustentabilidade da empresa contratada afeta diretamente no atendimento das necessidades de quem terceirizou o serviço, causando atrasos ou até inviabilizando a realização de atividades relacionadas com o *core* da empresa.

5.2 Reflexões

Conforme Fleury (1999), quando é tomada a decisão de se delegar atividades logísticas a um operador externo, as empresas/instituições podem voltar seus esforços para “se dedicar à difícil e estratégica missão de desenvolver e aperfeiçoar a competência central do seu negócio.”

Mais do que a definição de quais serviços serão terceirizados, a escolha do operador logístico é essencial para a garantia da continuidade das atividades dos contratantes.

Podemos verificar este fato com o ocorrido na Inglaterra, com a famosa rede de *fast-food* KFC, que teve que fechar centenas das suas 900 lojas no Reino Unido porque estavam sem frangos, o principal ingrediente do restaurante. Isto ocorreu devido a um problema logístico: o parceiro logístico que havia acabado de ser contratado não conseguiu realizar as entregas no tempo esperado. Por conta de critérios de qualidade, o frango utilizado nos restaurantes tem que ser disponibilizado pelo *supply chain* da KFC, impedindo que os franqueados comprem frango

em outros locais para abastecer suas lojas. Por conta disso, os restaurantes não tiveram outra saída a não ser fechar as portas.

A operação do novo prestador de serviço logístico da KFC havia começado uma semana antes do problema e, pelo que parece, a troca de parceria foi motivada, principalmente, pela redução de custos. Devido à falta de frangos, o KFC estima perdas de receita na ordem de 1 milhão de libras por dia.

Dentro deste contexto, e conforme abordado Weimar (2009), a intensidade do apoio logístico prestado por terceirização de serviços as tropas dos EUA durante sua campanha no Iraque e Afeganistão, ocorreu em uma escala sem precedentes. Destacam-se os serviços relacionados a instalações, alimentação, vestuário, transporte, dentre outros, que atingiram um patamar de aproximadamente 93% em terceirização.

Falhas como o ocorrido com o KFC, além de acarretar em prejuízos financeiros, comprometeriam a qualidade de vida da tropa, e consequentemente em um patamar acima, o desempenho durante as ações de combate.

6 CASOS DE SUCESSO NAS FORÇAS ARMADAS E A IDÉIA DE CENTROS DE LOGÍSTICA INTEGRADOS

Cada Força Armada estabelece o seu sistema de apoio logístico, utilizando estruturas e processos diferentes, modais de transporte e equipamentos para a realização de suas atividades. Todavia, determinadas funções ou atividades poderão ser centralizadas ou integradas para um apoio comum, conforme já descrito em exemplos citados neste estudo.

Pontualmente, as Forças já buscam soluções para a melhoria de seus processos e apoio logístico em determinadas áreas. Vejamos abaixo o caso do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB), conforme exemplificado no MCA 67-6 “Manual Básico de Suprimento Técnico do SISCEAB”.

O SISCEAB é conduzido pelo Comando da Aeronáutica e tem por função proporcionar o voo no espaço aéreo sob jurisdição do Brasil, em condições seguras e eficientes, de aeronaves estrangeiras e nacionais, conforme previsto nas normas nacionais e nas disposições da Convenção de Aviação Civil Internacional e seus anexos.

Observemos abaixo um extrato do referido manual:

3.1.10 A política de suporte logístico contratado junto aos fabricantes originais acompanha uma tendência mundial e traz como reflexo imediato a mudança de interação do mantenedor com a máquina e o surgimento da administração da logística integrada. Com a mudança na vertente do processo

de manutenção, para a terceirização do processo logístico, os indicadores de disponibilidade relacionados aos grupos de sistemas e equipamentos, dentre eles, Auxílios a Radionavegação, Enlaces Satélite, Radares e Comunicações em VHF, que são de fundamental importância para o funcionamento do SISCEAB, apresentaram uma expressiva melhoria.

3.1.10.1 Algumas mudanças puderam ser notadas em toda a estrutura da cadeia logística do SISCEAB devido à terceirização do processo logístico:

a) **a necessidade de pessoal diminuiu, estando voltada exclusivamente para a gestão dos contratos de suporte logístico**, visando a um melhor controle e acompanhamento dos serviços prestados pelas empresas contratadas; e

b) os estoques de suprimento sofreram drástica redução, dentro do novo cenário, **proporcionando a diminuição de Custos de Armazenagem e de Manutenção de Estoques afetos à logística e da quantidade de pessoal envolvido nas atividades de suprimento** (Grifo nosso).

Neste caso, já podemos perceber a mudança de mentalidade e a preocupação de transferir a responsabilidade sobre a gestão logística para um gestor especializado, que possui conhecimento técnico e recursos para manter o pleno funcionamento do sistema, acarretando em resultados benéficos apresentados nos itens a e b.

A ideia principal é poder identificar esses itens e serviços que fazem parte do cotidiano das tarefas realizadas pelas Forças, que, em primeira linha possam ter suas necessidades agrupadas e geridas por um operador logístico, trazendo como benefícios, dentre outros:

- Redução de custos;
- Redução de pessoal militar envolvido;
- Diminuição da utilização de meios na realização dessas tarefas, e conseqüente diminuição da necessidade de manutenções e combustível;
- Preocupação apenas com os itens solicitados, data e local a serem entregues, sendo a responsabilidade de cumprimento delegada a empresa gestora.

Em um estudo empírico, baseado nos dados coletados durante o desenvolvimento deste trabalho, este autor visualiza como uma das possibilidades a ser alcançada para a terceirização de serviços dentro das Forças Armadas a criação de Centros Logísticos Integrados gerenciados por operadores logísticos. (Figura 2)

Haveria uma centralização de demandas das Forças, cabendo aos operadores a tarefa de busca por melhores preços de aquisição, armazenagem e distribuição, até o Centro de Distribuição das Forças, ou até mesmo para as unidades mais distantes.

Normalmente estes operadores, por possuírem sistemas de gestão integrados, proporcionam o acompanhamento de todo o processo pelo cliente.

Esta implantação busca:

- a redução de custos;

- a otimização da aquisição por meio de um pacote conjunto;
- a otimização do transporte de material;
- o aproveitamento de novas tecnologias e conceitos dentro da logística;
- a redução do emprego de recursos próprios das Forças (material e pessoal); e
- o fomento da economia.

Figura 2- Proposta de Criação de Centros Logísticos Integrados



Fonte: produção do próprio autor, 2020.

A utilização deste formato proporcionaria a criação de um sistema eficaz de aquisição, armazenagem e movimentação de material para atender as necessidades atuais das Forças e demandas eventuais quando da previsão de movimentação de tropas para a Defesa do Território Nacional.

É importante ressaltar que este tipo de estrutura já é reconhecida e edificada em alguns programas estabelecidos nos EUA, e pode proporcionar, além do que foi visto, caso necessário, a movimentação de material localizado nos centros de armazenagem das Forças para outras regiões, se aproveitando de demandas prévias já planejadas para transporte.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Conforme vimos ao decorrer do estudo, a terceirização de serviços, principalmente no setor militar, vem ao longo dos anos se mostrando cada vez mais produtiva e globalizada, tendo como pilares a redução de custos e melhoria na eficiência dos processos.

O Brasil é um país de grandes dimensões, diversidade cultural, com várias formações vegetais diferentes, desde o cerrado a densa floresta amazônica, malhas de transporte ainda precárias e diferentes modais de transportes, se tornando um grande desafio a mobilidade e a integração.

Com mais de 16.000 km de extensão, fazemos fronteira com 10 países, que precisam ser mantidas e defendidas, contando com a presença não só da população, mas das Forças Armadas.

A grande quantidade e variedade de minerais contidos no subsolo do Brasil coloca o país em destaque no cenário mundial nesse tipo de atividade extrativista.

Conforme ressaltado por Braga (2011):

[...] as características marcantes da área de operações, em especial a faixa de fronteira do país, apresentam relativa limitação de apoio logístico às tropas. Só na função logística suprimento, em sua Classe I, subsistência, o consumo médio diário fica em torno de aproximadamente seis mil refeições. [...] sob o processo de distribuição a ser empregado e relacionado em nível de serviço necessário à natureza, à profundidade e à duração de uma operação em faixa de fronteira [...], é justo afirmarmos que, **para termos um fluxo logístico ágil e flexível, é necessário incluirmos como resultado do nosso trabalho o uso amplo dos recursos e da infraestrutura local e da terceirização destes serviços básicos, ações estas amplamente utilizadas pela logística empresarial moderna** (grifo nosso).

A capilaridade oferecida pelo alcance dos operadores logísticos permite que estas limitações sejam vencidas, e que a real preocupação seja com as ações de combate.

As informações, principalmente no que tange a logística, afetam diretamente o planejamento das ações a serem desencadeadas pelas tropas.

Segundo Bowersox (2014):

Um dos aspectos que mais facilita a gestão da cadeia de suprimentos é a tecnologia da informação. Os sistemas da cadeia de suprimentos iniciam atividades e rastreiam informações sobre processos, facilitam o compartilhamento de informações tanto dentro da empresa quanto entre parceiros da cadeia de suprimentos e auxiliam a tomada de decisão gerencial.

Como a logística é parte essencial em todos os planejamentos das Forças, esta capacidade de acesso à informação na hora que se necessita, além de permitir um melhor embasamento no assessoramento, faz com que o tempo necessário para a tomada de decisões seja menor, provendo celeridade a todo o processo.

As ações de apoio a situações emergências, que tanto demandam participação das Forças Armadas, nos mais diferentes recantos do território nacional, demandam uma coordenação logística rápida e eficaz, muitas vezes sem a noção de tempo de permanência na missão.

Casos como o do desastre de Brumadinho, o aparecimento de manchas derivadas de petróleo nas praias do Nordeste e Águas Jurisdicionais Brasileiras, Operação Acolhida e agora recentemente ações no Combate a COVID, requerem a movimentação de tropas, rapidamente entre regiões, muitas vezes com pouco tempo de preparo, necessitando de um suporte logístico que ofereça condições para a realização das tarefas necessárias ao atendimento da missão.

Por muitas vezes, nos faltam, por características de nossas Forças em atuar com seus próprios recursos, os meios para concretizar este apoio, demandando um gasto considerável de tempo em planejamento e busca de soluções para minimizar os impactos deste apoio.

A tarefa não é fácil. Conforme descrito na história da implantação do DTCTI, em 2001, o Departamento de Defesa Americano buscou uma parceria com uma empresa especializada em 3PL para a realização de um projeto piloto para transporte de carga em todo o sudeste dos EUA. Somente em 2007 o DTCTI começou a ser totalmente operacional com a contratação de uma empresa para a realização do serviço.

Da mesma forma, há de se ter a iniciativa para a realização de um estudo em parceria com empresas brasileiras especializadas no assunto, para que haja a identificação de processos dentro da Função Logística Suprimento que possam vir a ser terceirizados, podendo ter como base a proposta apresentada neste trabalho por meio da criação de Centro Logísticos Integrados, permitindo o desenvolvimento de empresas nacionais, melhoria dos processos nas Forças, fornecendo agilidade e capilaridade dentro do nosso território, contribuindo em sobremaneira para o preparo para Defesa Nacional.

Por fim, este tema, conforme visto em exemplos anteriores, não é limitado, ao contrário, possui uma gama de novas oportunidades que a todo o momento vão ganhando projeção mundial, e devem ser analisados como possibilidades de implementação nos diversos processos gerenciados pelas Forças.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6022**: Informação e documentação: Artigo em publicação periódica científica impressa. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520**: Informação e documentação: Citações em documentos. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 14724**: Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES LOGÍSTICOS. **A responsabilidade dos operadores logísticos neste novo mundo novo**. 2019. Disponível em: <https://abolbrasil.org.br/canal-aberto/177>. Acesso em: 30 maio 2020.

CHANGING Military Shipping in the USA - and Beyond. **Defense Industry Daily**, EUA, 26 ago. 2007. Disponível em: <https://www.defenseindustrydaily.com/dtci-changing-military-shipping-in-the-usa-and-beyond-03650/>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Tradução: Luiz Cláudio de Queiroz Faria. 4. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014.

BRAGA, Rafael. **A adequabilidade da gestão empresarial logística à função de combate logística das brigadas de cavalaria mecanizada do exército brasileiro**. Revista da Escola Superior de Guerra, v. 30, n. 61, p. 61-85, jul./dez. 2015.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**, Brasília - DF, 1988.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**. Brasília - DF, 2012.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília - DF, 2012.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa**. Brasília - DF, 2012.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política de Logística de Defesa**. Brasília - DF, 2006.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de Logística Militar**. Brasília - DF, 2016.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. **Manual Básico de Suprimento Técnico do SISCEAB**. MCA 67-6. Brasília - DF, 2016.

BSOFT Internetworks. **Terceirização logística**: conheça as vantagens e desvantagens dessa questão. 2018. Disponível em: <https://bsoft.com.br/blog/terceirizacao-logistica>. Acesso em: 24 jul. 2020.

CARVALHO, J. C.; LAURA, E. **Logística e Negócio Eletrónico**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2006. E-book. Disponível em: http://www.spi.pt/documents/books/negocio_electronico/docs/Manual_VI.pdf. Acesso em: 24 jul. 2020.

COSTA, R. B. **Considerações sobre a terceirização da logística e uma metodologia de classificação para os PartyLogistics**. 2007. 100f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

DANIEL, Thüerer; MALCOLM Maclaren. **Military Outsourcing as a Case Study in the Accountability and Responsibility of Power**. 2007. Disponível em: <https://www.ivr.uzh.ch/dam/jcr:00000000-528e-0b9e-0000-00001bba44a8/FSNeuholdt.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2020.

FLEURY, P. F. **Vantagens competitivas e estratégias no uso de operadores Logísticos**. ILOS. São Paulo, set. 1999. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/vantagens-competitivas-e-estrategicas-no-uso-de-operadores-logisticos/>. Acesso em: 29 jul. 2020.

FUCCILLE, Luís A. **Democracia e questão militar: a criação do Ministério da Defesa no Brasil**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2006. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/280075/1/Fuccille_LuisAlexandre_D.pdf. Acesso em: 03 ago. 2020.

LOBO, Alexandre. **A representatividade dos grandes operadores logísticos em Transportes**. 2019. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/tag/operador-logistico/>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MAHLON, Apgar; JOHN M. Keane. **New Business with the New Military**. Disponível em: <https://hbr.org/2004/09/new-business-with-the-new-military>. Acesso em: 05 ago. 2020.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROGRIGUES, Achilles. **Operadores logísticos: tudo que você precisa saber antes e depois de contratar um**. 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/operadores-log%C3%ADsticos-tudo-que-voc%C3%AA-precisa-saber-antes-rodrigues>. Acesso em: 01 ago. 2020.

VICTANIS. **Outsourcing in the French Armed Forces**. _____. Disponível em: <https://www.victanis.com/blog/outsourcing-in-the-french-armed-forces>. Acesso em: 08 ago. 2020.

WAIT, Patience. 2002a. **Government outsourcing grows fastest of all sectors**. WashingtonTechnology.com, February 28, 2002:3. Disponível em: <http://washingtontechnology.com/articles/2002/02/28/government-outsourcing-grows-fastest-of-all-sectors.aspx>. Acesso em: 08 ago. 2020.

WAGNER, rick. **Military Contracting: how other nations do it**. 2017. Disponível em: <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/outsourcing-force-militaries/>. Acesso em: 01 ago. 2020.

WALKER. **A Logística de Defesa Integrada à Sociedade**. Revista da Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 261 – 282, jan./jun. 2015.

WEIMAR, Christopher. **The outsourcing of national defense**. 2009. A dissertation submitted to the Graduate Faculty in Political Science in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York, 2009. E-book. Disponível em: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-32256.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2020.