

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

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CT (AFN) CESAR AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS
A terceirização dos transportes na logística dos Grupamentos
Operativos de Fuzileiros Navais**

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

**RIO DE JANEIRO, RJ
2023**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

CT (AFN) CESAR AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS

**A TERCEIRIZAÇÃO DOS TRANSPORTES NA LOGÍSTICA DOS GRUPAMENTOS
OPERATIVOS DE FUZILEIROS NAVAIS**

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

TÍTULO: A TERCEIRIZAÇÃO DOS TRANSPORTES NA LOGÍSTICA DOS GRUPAMENTOS OPERATIVOS DE FUZILEIROS NAVAIS

AUTOR: CT (AFN) CESAR AUGUSTO TEIXEIRA DE FREITAS

ORIENTADOR: MILTON LUIZ PAIVA DE LIMA

RESUMO

O presente trabalho trata da terceirização do apoio logístico militar no âmbito dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav), especificamente da função logística Transporte, em vista de trazer luz sobre vantagens, desvantagens, possibilidades e restrições desta prática. Tal abordagem se faz necessária tendo em vista que o assunto está diretamente ligado às características intrínsecas de mobilidade, versatilidade, permanência e flexibilidade dos GptOpFuzNav. O objetivo deste trabalho é analisar o tema e concluir sobre a viabilidade ou não de implantação da terceirização da função logística transporte frente às especificidades de uma tropa de caráter expedicionário e anfíbia por natureza. Este trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico em artigos científicos, publicações especializadas e na internet. Inicialmente, apresenta-se um breve histórico da logística militar, uma síntese contextual sobre o GptOpFuzNav e sobre a terceirização da logística militar, em seguida, são apresentadas apontamentos sobre os transportes na logística militar, bem como sobre sua terceirização centrada no GptOpFuzNav. Por fim, foram expostas e analisadas as questões da terceirização dos transportes ocorridas durante a Guerra do Golfo (1990 - 1991) na logística dos EUA, identificando benefícios, limitações e os riscos envolvidos, bem como a possibilidade, ou não, de emprego pelo CFN. A pesquisa evidenciou que a terceirização dos transportes no apoio aos GptOpFuzNav é plausível, desde que tomadas ações que minimizem os riscos, tendendo a maior viabilidade nas fases de cunho mais administrativo e, principalmente na fase da travessia, por conta da complexidade das ações de uma tropa de pronto emprego.

PALAVRAS-CHAVE: Logística, Transportes, Terceirização, Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais, Corpo de Fuzileiros Navais.

A TERCEIRIZAÇÃO DOS TRANSPORTES NA LOGÍSTICA DOS GRUPAMENTOS OPERATIVOS DE FUZILEIROS NAVAIS

Cesar Augusto Teixeira de Freitas¹

Declaro que sou autor¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

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

RESUMO: O presente trabalho trata da terceirização do apoio logístico militar no âmbito dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav), especificamente da função logística Transporte, em vista de trazer luz sobre vantagens, desvantagens, possibilidades e restrições desta prática. Tal abordagem se faz necessária tendo em vista que o assunto está diretamente ligado às características intrínsecas de mobilidade, versatilidade, permanência e flexibilidade dos GptOpFuzNav. O objetivo deste trabalho é analisar o tema e concluir sobre a viabilidade ou não de implantação da terceirização da função logística transporte frente às especificidades de uma tropa de caráter expedicionário e anfíbia por natureza. Este trabalho foi desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico em artigos científicos, publicações especializadas e na internet. Inicialmente, apresenta-se um breve histórico da logística militar, uma síntese contextual sobre o GptOpFuzNav e sobre a terceirização da logística militar, em seguida, são apresentadas apontamentos sobre os transportes na logística militar, bem como sobre sua terceirização centrada no GptOpFuzNav. Por fim, foram expostas e analisadas as questões da terceirização dos transportes ocorridas durante a Guerra do Golfo (1990 a 1991) na logística dos EUA, identificando benefícios, limitações e os riscos envolvidos, bem como a possibilidade, ou não, de emprego pelo CFN. A pesquisa evidenciou que a terceirização dos transportes no apoio aos GptOpFuzNav é plausível, desde que tomadas ações que minimizem os riscos, tendendo a maior viabilidade nas fases de cunho mais administrativo administrativo e, principalmente na fase da travessia, por conta da complexidade das ações de uma tropa de pronto emprego.

PALAVRAS-CHAVE: Logística, Transportes, Terceirização, Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais, Corpo de Fuzileiros Navais.

¹ guto1248@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A logística militar é um conjunto de atividades essenciais para o funcionamento das Forças Armadas (FFAA), sendo responsável pelo planejamento, execução e controle do fluxo de materiais, equipamentos e pessoal, desde sua origem até seu destino final. Nesse aspecto, a logística é fundamental para garantir a prontidão operacional, a eficácia e a eficiência das ações militares.

Dentre as atividades logísticas, o transporte é uma das mais importantes e complexas, pois envolve a movimentação de cargas e pessoal em condições adversas e, muitas vezes, em áreas de conflito, tornando-se um fator crítico de sucesso para o cumprimento das missões e operações militares, pois é responsável por garantir que os recursos necessários cheguem ao local correto, no momento oportuno e em perfeitas condições de uso.

Nesse contexto, a terceirização dos transportes na logística militar tem sido uma prática cada vez mais adotada pelas FFAA, com o objetivo diverso, principalmente para melhorar a eficiência e reduzir os custos operacionais. No entanto, essa prática também apresenta desafios e riscos que precisam ser reconhecidos e gerenciados.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a terceirização dos transportes na logística militar, especificamente no contexto dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav).

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar uma revisão resumida sobre questão da terceirização dos transportes na logística militar;
- Identificar os motivos para a terceirização, as vantagens e a administração da prática, bem como os impactos na logística militar dos GptOpFuzNav;
- Compreender os desafios e riscos da terceirização dos transportes na logística militar e fornecer recomendação para aprimorar a gestão desse processo.

3. JUSTIFICATIVA

A escolha do GptOpFuzNav como objeto de estudo se justifica pelo fato de ser uma organização para emprego de Fuzileiros Navais que apresenta desafios específicos em termos de logística, devido as suas características operacionais, intrinsecamente relacionadas à condição de pronto-emprego, promovendo respostas rápidas em situações de crise.

4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi dividido da seguinte maneira, além das seções de Introdução, Objetivos e Justificativa: na quinta seção é apresentada a fundamentação teórica sobre a logística militar, sobre os conceitos principais do GptOpFuzNav e sobre a terceirização dessa logística militar; na sexta seção são apresentadas as fundamentações acerca dos transportes na logística militar e a terceirização destes, no âmbito do GptOpFuzNav. A sétima seção apresenta um estudo de caso.

5. LOGÍSTICA MILITAR

A logística militar desempenha um papel essencial nas operações militares, podendo ser entendida como um conjunto de atividades afetas à previsão e à provisão dos recursos e serviços necessários à execução das missões das FFAA, garantindo sua sustentação e suporte em combate. Desde tempos imemoriais, a logística tem sido um fator determinante para o sucesso ou fracasso de campanhas militares, constituindo-se de importância estratégica para qualquer decisor, conforme entendimento de Sun Tzu (2006, p. 4) ao mencionar que o controle das rotas de mantimentos e a provisão de material militar são parte intrínseca da disciplina, sendo ela um dos cinco fatores fundamentais para todo general. O mesmo autor aprofunda a questão, deixando claro como a logística militar deve ser um ponto de inflexão no combate: “Quando estão bem alimentados, cortar os mantimentos [...] interrompe suas provisões, arrasa seus campos e cortar suas vias de aprovisionamento” (2006, p. 20).

A história da logística militar remonta aos primórdios das civilizações, quando exércitos precisavam se abastecer durante campanhas, sejam elas de conquista ou de defesa. Um exemplo marcante foi Império Romano, que se destacou por seu notável sistema logístico. Os romanos desenvolveram uma rede de estradas, construíram fortes e depósitos de suprimentos ao longo de suas rotas e estabeleceram sistemas de abastecimento eficientes para manter suas legiões bem equipadas. Essa abordagem organizada permitiu que Roma se tornasse uma das maiores potências militares da antiguidade.

Os exércitos desenvolveram esse senso de organização prevendo recursos, abastecimento, acessos etc. Na Grécia, Macedônia, **Roma** e Bizâncio os exércitos tinham uma área específica encarregada de planejar e organizar **transporte**, armazenamento, distribuição e manutenção de materiais necessários às operações. Geralmente as guerras eram em regiões distantes, com batalhas em áreas abertas ou com longos cercos contra cidades inimigas. Era preciso deslocar tropas, equipamentos, armamentos, mantimentos e recursos num **constante fluxo**. Estas operações eram planejadas sob a responsabilidade dos **LOGISTIKAS**, oficiais responsáveis por garantir os recursos. (ROBERTO, 2018, grifo nosso).

Com o passar dos séculos, a logística militar evoluiu em resposta aos avanços tecnológicos e às mudanças nas táticas e estratégias militares. Durante a era das grandes navegações, por exemplo, a logística desempenhou um papel crucial na exploração e colonização de novos territórios, estabelecendo rotas regulares e pontos de apoio em todo o mundo.

No século XX, com o advento das guerras modernas, a logística militar assumiu uma importância ainda maior. Durante a Primeira Guerra Mundial, as linhas de suprimento se estendiam por longas distâncias, exigindo a coordenação de complexas operações logísticas para fornecer munições, alimentos, equipamentos e assistência médica às tropas.

Para KING e BIGGS (2001, *apud* FERREIRA e BARROS, 2021, p. 79):

Esse sistema era baseado no deslocamento contínuo dos depósitos militares, que se estendiam da retaguarda até a linha de frente do exército. Dessa forma, o exército alemão conseguia manter um fluxo ininterrupto dos suprimentos que provinham da retaguarda, permitindo o avanço contínuo do exército.

Já para MACMILLAN e LEONARD (1985, *apud* FERREIRA e BARROS, 2021, p. 79):

O exército francês desenvolveu seu apoio logístico sobre a malha ferroviária existente na França, constituindo-se como ponto vital para o abastecimento

de suas tropas. A força terrestre francesa tinha no general Joffre um profundo conhecedor da logística, e sua atuação ajudou a organizar os transportes, os suprimentos e a dirigir os arsenais do exército durante a Grande Guerra.

A Segunda Guerra Mundial testemunhou uma logística em escala ainda maior, com a necessidade de suprir exércitos em várias frentes de batalha ao redor do mundo, tal expertise possibilitou o incremento de novas técnicas, alavancando a logística com um todo, conforme afirma Pinho (2018, p. 12):

[...] os princípios e fundamentos da Logística foram desenvolvidos ao longo do século XX, notadamente a partir da 2ª Guerra Mundial. Até a eclosão deste conflito, a logística evoluiu bastante no âmbito militar e após seu término, o mundo empresarial passou a aperfeiçoá-la, utilizando os conhecimentos sobre logística, testados em combate, para fomentar a produção e incrementar o comércio em seus países e a nível mundial.

Em geral, as principais características da logística militar incluem a gestão eficiente de recursos, transporte estratégico, manutenção e reparo de equipamentos, além do gerenciamento de informações e comunicações. A coordenação precisa é fundamental para garantir que os suprimentos cheguem aos locais certos, na quantidade certa e no momento adequado. O planejamento logístico também deve levar em consideração fatores como condições climáticas, infraestrutura local, capacidade de armazenamento e segurança das rotas de abastecimento.

Com o avanço contínuo da tecnologia e a crescente complexidade das operações militares, a logística militar continua a se adaptar e se aprimorar, incorporando inovações, como sistemas de informação geográfica, rastreamento de estoque em tempo real, veículos e aeronaves especializadas, entre outros recursos.

Para Costa (2003 *apud* Pinho, 2018, p. 26):

No campo militar, verifica-se que o Exército dos EUA já faz largo uso de tecnologias da informação para a realização do apoio logístico às tropas em operações [...] por exemplo, na Guerra do Iraque, iniciada em 2003, cada unidade de combate portava um transponder para que o movimento da tropa fosse rastreado em tempo real, bem como cada contêiner despachado recebia uma etiqueta de identificação por frequência de rádio, para que todo seu movimento fosse rastreado. Assim, o fluxo de suprimentos era monitorado à distância por usuários autorizados e a entrega de suprimentos poderia ser feita de forma precisa e rápida, pois a localização das unidades também era acompanhada em tempo real pelo Comando Central das Forças Aliadas.

Sua rica história evolutiva ao longo dos séculos demonstra sua importância estratégica na capacidade de projetar e sustentar a força militar, garantindo às

tropas os suprimentos necessários para realizar suas missões com eficiência e segurança.

À medida que o mundo enfrenta novos desafios e conflitos, a logística militar desempenhará um papel ainda mais vital. A capacidade de projetar poder, sustentar operações e responder rapidamente a situações em constante mudança será determinante para o sucesso das FFAA. Portanto, investir em logística militar competente e inovadora continuará sendo uma prioridade para garantir a prontidão e eficácia das operações militares no futuro. Além disso, a cooperação entre diferentes ramos militares e organizações civis é cada vez mais importante para garantir uma logística integrada e eficaz, tornando-se uma disciplina primordial para o sucesso das operações militares em qualquer época.

6. GRUPAMENTOS OPERATIVOS DE FUZILEIROS NAVAIS

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), parte inalienável da Marinha do Brasil, dotado de caráter expedicionário e anfíbio, intrinsecamente ligados a uma de suas tarefas básicas – a projeção de poder sobre terra, promovida a partir da utilização do Conjugado Anfíbio, fundamentado na integração dos meios navais e aeronavais adjudicados, contando, necessariamente, com um GptOpFuzNav embarcado, este último traduzido doutrinariamente como:

[...] uma forma de organização para o emprego de tropa de Fuzileiros Navais, constituída para o cumprimento de missão específica e estruturada segundo o conceito organizacional de componentes, que agrupa os elementos constitutivos, de acordo com a natureza de suas atividades. Os GptOpFuzNav são constituídos, fundamentalmente, pelos seguintes componentes: Componente de Comando (CCmdo), Componente de Combate Terrestre (CCT), Componente de Apoio de Serviços ao Combate (CASC) e Componente de Combate Aéreo (CCA) (...). (EMA-305, 2017)

A figura 1 apresenta sua estrutura básica:



Fonte: CGCFN-0-1

A organização modular do GptOpFuzNav está diretamente relacionada às características necessárias de mobilidade, versatilidade, permanência e flexibilidade que uma tropa de pronto emprego deve dispor para fazer frente a qualquer situação de crise, seja de menor ou maior envergadura, complexidade ou emergência, dotando-o de capacidade de expansão ou redução (figura 2), de acordo com a situação.



Fonte: CGCFN-0-1

O manual CGCFN-0-1 ratifica tal questão ao mencionar que:

O emprego de tropa de Fuzileiros Navais organizadas como GptOpFuzNav dar-se-á, normalmente, quando o vulto, a complexidade ou a ênfase das tarefas a serem executadas justificarem a reunião de elementos constitutivos sob um mesmo comando. Esta forma de organização é válida em qualquer ambiente ou nível de violência do conflito.

No cerne do conceito que emoldura o GptOpFuzNav reside a premissa de que, por conta da existência de um responsável para cada complexa tarefa necessária ao combate, seja ela de manobra terrestre, apoio logístico ou aquelas relacionadas ao espaço aéreo, a sobrecarga de trabalho do seu Comandante será minorada, permitindo debruçar-se de maneira mais eficiente ao planejamento do Comando do GptOpFuzNav, facilitando a coordenação, o comando e o controle da Força como um todo. Assim, ele “preocupa-se com a coordenação geral das ações, interage com os comandos superiores envolvidos na missão e mantém constante acompanhamento da evolução da situação” (Brasil, 2020a, p. 4-1).

Nesse diapasão, cabe ressaltar que o CASC, nucleado pelo Batalhão Logístico de Fuzileiros Navais (BtlLogFuzNav), é o responsável por prover tal apoio logístico cerrado ao GptOpFuzNav, que nesse âmbito é denominado de Apoio de

Serviços ao Combate (ApSvCmb). Peculiaridades, todavia, não de existir no sistema logístico dos GptOpFuzNav, já que:

[...] a logística requerida para dar suporte aos GptOpFuzNav abrange amplo e complexo espectro de atividades, sendo imperioso que o esforço logístico, para execução do ApSvCmb atinja um crescente a partir do mar. Tal demanda, associada à logística para obtenção de recursos para o atendimento das necessidades das tropas em terra deve ser considerada pelos planejadores do ApSvCmb, em todos os níveis de gerência da cadeia logística, a fim de prever e prover os meios necessários para a manutenção do GptOpFuzNav durante todo o período de sua missão. (BRASIL, 2021, p. 4-11)

7. TERCEIRIZAÇÃO NA LOGÍSTICA MILITAR

Terceirização, segundo a descrição de Silva (1997, p. 30):

[...] é a transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

Logo, infere-se que a prática da terceirização pode abranger uma ampla gama de áreas, como serviços de Tecnologia da Informação (TI), recursos humanos, contabilidade, logística e tantos outros. Essa estratégia busca otimizar processos, reduzir custos, acessar conhecimentos especializados e melhorar a qualidade do serviço, aproveitando a experiência e os recursos disponíveis no mercado.

A terceirização da logística militar é um fenômeno que tem ganhado cada vez mais relevância nas operações militares contemporâneas. No entanto, é necessário um planejamento cuidadoso e uma gestão eficiente para garantir o sucesso da terceirização e minimizar os desafios, evitando possíveis entraves, como a perda de controle sobre as atividades terceirizadas, problemas de comunicação e coordenação que, no caso militar, se traduzem em problemas de comando e controle.

A terceirização da logística militar apresenta uma série de vantagens e desafios para as FFAA. Por um lado, podem permitir o acesso a tecnologias avançadas, conhecimento especializado e capacidades logísticas superiores, proporcionando um aumento na flexibilidade e agilidade das operações militares. Além disso, pode resultar em uma redução dos custos operacionais, já que as empresas contratadas são responsáveis por investimentos em infraestrutura e manutenção de equipamentos. Destarte, há de se considerar, por questão de

formatação do pensamento crítico, os possíveis motivos para a terceirização na logística militar, visto que pode ser impulsionada por diversos fatores.

De acordo com Mello (2019, p. 24):

Alguns possíveis benefícios, então, dessa parceria com empresas civis merecem ser analisados de maneira mais pormenorizada. Tais vantagens seriam, por assim dizer, as razões principais a favor da terceirização, quais sejam, **realocação de meios orgânicos e efetivos militares, a fim de aumentar o poder de combate da tropa; redução de custos operacionais, com a otimização de meios por parte da empresa; e melhoria da qualidade nos serviços**, que passam a ser executados por indivíduos especializados. (grifo nosso)

Percebe-se, também, que mesmo autor traça um paralelo sob o prisma de um país membro da OTAN acerca do assunto, ao mencionar:

O manual do Exército Espanhol PD 3 – 005 (Apoyo Logístico) mostra-se totalmente ordenado com a política da OTAN e define a terceirização pela obtenção de bens e serviços contratados por entidades públicas ou privadas por motivo de economia, eficiência e oportunidade. Além disso, elenca as principais razões para este tipo de contratação, como o **emprego de recursos humanos militares em tarefas fundamentais ao emprego das tropas; a redução de custos e o aumento da eficiência dos investimentos; a atualização tecnológica constante dos meios civis; a tendência hodierna na diminuição do setor público em favor da iniciativa privada; e o desenvolvimento industrial de boa parte dos países, que permite o uso de cadeias logísticas com alta capacidade tecnológica**. (MELLO, 2019, p. 20, grifo nosso)

No entanto, a terceirização também pode trazer desafios relacionados à necessidade de garantir a segurança dos sistemas de informação, à coordenação efetiva entre as partes envolvidas e à dependência de entidades externas. Segundo CATTONI (2009, p. 17), “a dependência de empresas privadas para o cumprimento de uma missão, mesmo em tempo de paz, tende a ser crítica”. Portanto, é essencial realizar uma análise cuidadosa e um planejamento estratégico antes de adotar essa prática, já que, inevitavelmente, haverá impactos, que podem ser tanto positivos quanto negativos, a serem minuciosamente considerados.

Assim, pelo amplo espectro de possibilidades existentes, tanto os aspectos motivacionais mais relevantes para a terceirização da logística militar quanto os impactos que dela advêm, são importantes objetos de estudo para o planejador, ressaltando um notório entrelace natural entre eles. Deste modo, em vista de sintetizar o assunto para melhor entendimento, sem, no entanto, ter a pretensão de esgotá-lo, buscou-se elencar alguns dos principais quesitos ambíguos de maior relevância:

- **Especialização e Eficiência Operacional:** empresas especializadas em logística possuem experiência e conhecimentos específicos que podem resultar em melhores práticas e processos, além de uma melhor utilização dos recursos, impactando diretamente na eficiência operacional. Ao terceirizar a logística militar, as FFAA podem aproveitar a expertise e recursos disponíveis no setor privado, garantindo uma gestão mais eficiente dos suprimentos, transporte e distribuição.

- **Redução de custos:** a terceirização pode ser uma estratégia para reduzir os custos operacionais. As empresas terceirizadas podem ser mais eficientes na gestão de recursos, beneficiando-se de economias de escala, parcerias estratégicas e melhores práticas de gestão. Além disso, ao transferir determinadas atividades logísticas para empresas terceirizadas, as FFAA podem evitar altos investimentos em infraestrutura, equipamentos e treinamento, concentrando seus recursos em áreas prioritárias.

- **Flexibilidade e agilidade:** a terceirização pode oferecer maior flexibilidade e agilidade às FFAA. Ao contar com parceiros terceirizados, é possível ajustar rapidamente sua capacidade logística de acordo com as necessidades operacionais em constante mudança – dependendo da complexidade da missão e da capacidade da empresa parceira. Essa flexibilidade pode ser especialmente valiosa em missões de resposta rápida, beneficiando o pronto emprego da Força, ou situações imprevisíveis de combate, permitindo maior celeridade na mobilização de recursos em vista de ampliar a probabilidade de sucesso, possibilitando a constância em fazer frente às nuances evolutivas dos conflitos ou situações de crise.

- **Concentração nos objetivos estratégicos, operacionais e táticos:** ao transferir atividades logísticas para empresas terceirizadas, as FFAA podem concentrar seus esforços e recursos em atividades de alto valor estratégico, como planejamento de operações, estratégias de combate, inteligência e treinamento militar. Isso permite que os militares foquem em suas competências principais, enquanto parceiros terceirizados cuidam das operações logísticas.

- **Acesso a tecnologias avançadas e recursos especializados:** empresas terceirizadas podem investir em tecnologias avançadas de logística, como sistemas de rastreamento, automação de armazéns, otimização de rotas, entre outros. Ao terceirizar a logística militar, as FFAA podem aproveitar essas tecnologias sem necessariamente arcar com altos investimentos iniciais. Isso pode resultar em

melhorias significativas na eficiência, rastreabilidade e precisão dos processos logísticos.

- **Dependência externa e riscos:** a terceirização também traz consigo alguns desafios e riscos. Ao depender de empresas terceirizadas, as FFAA podem ficar sujeitas a possíveis falhas ou atrasos no fornecimento de serviços logísticos. Isso pode representar um risco em situações de emergência ou conflito, onde a dependência de fornecedores externos pode comprometer a prontidão e a capacidade de resposta das forças militares.

- **Gestão dos contratos e relacionamento com fornecedores:** a terceirização requer uma gestão eficaz dos contratos e um relacionamento sólido com os fornecedores terceirizados. É fundamental estabelecer acordos claros, especificar requisitos, prazos e metas, além de monitorar de perto o desempenho e a conformidade contratual. Um gerenciamento inadequado dos contratos pode resultar em problemas de qualidade, custos extras e dificuldades na coordenação.

É prudente, diante da amplitude que a logística abrange, realizar distinções mínimas dentro da temática de sua terceirização, conforme entende CATTONI (2009, p. 11):

Neste ponto, convém distinguir dois tipos de terceirização. A primeira é implementada em tempo de paz ou mesmo em estado de guerra, mas voltada especificamente para atender às demandas das bases em território nacional. A segunda é aquela realizada normalmente em tempo de guerra e voltada para a linha de frente, onde o serviço é prestado na zona do conflito ou aquela que, embora realizada em tempo de paz, tenha como objetivo prestar serviços que até então eram encarados como atividade fim das Forças Armadas.

Diante desta diferenciação, pela complexidade de se mobilizar logisticamente um GptOpFuzNav que, na maioria das vezes, atuará a partir do mar partindo de um “marco zero”, o ApSvCmb será a mola propulsora para sucesso da missão, sendo passível de avaliação quais tarefas e atividades poderão ou não serem terceirizadas. Tal complexidade é doutrinariamente transcrita em diversos manuais do CFN:

Caráter naval e natureza expedicionária são os traços fortes com que se desenha o tipo de apoio logístico prestado ao Conjugado Anfíbio. Tal desenho é peculiar e único, em decorrência do imperativo de se ter que apoiar, a partir do mar, tropas que combatem em terra. O apoio logístico ao Conjugado Anfíbio reveste-se de particular importância, uma vez que os enfrentamentos no litoral, com forças partindo de um poder de combate inicial em terra próximo do zero, ensejam a adoção, pela Logística, de postura proativa e capacidade de se adaptar à fluidez do combate, a fim de contribuir para a multiplicação do poder de combate dos demais componentes dos GptOpFuzNav. (BRASIL, 2021, p. 2-7)

8. TRANSPORTES NA LOGÍSTICA MILITAR

Segundo o manual MD-42-M-02, a função logística Transporte é definida como “o conjunto de atividades que são executadas visando ao deslocamento de recursos humanos, materiais e animais, por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender as necessidades” (BRASIL, 2016, p. 30).

O termo “manobra”, no âmbito militar, pode ser entendido de diferentes formas, uma delas, quando se considera a manobra como uma das funções de combate, é definida pelo manual CGCFN-0-1 (2020, p. 1-10) como “a componente dinâmica do combate, [...] é resultante da combinação do fogo e movimento e, por meio dela, uma tropa obtém uma posição vantajosa para destruir o inimigo”.

Ao se relacionar os dois conceitos supracitados percebe-se a importância da função Transporte na logística militar, visto que é imprescindível para a mobilidade e provisão de poder de combate, consubstanciando-se como proporcionadora de vetores vantajosos na dinâmica (manobra) da guerra, “uma vez que todas as demais Funções Logísticas necessitam, de alguma forma, de um meio de transporte para a execução de seus propósitos [...]” (BRASIL, 2021, p. 4-7).

A MB conceitua a Função Logística Transporte como:

É o conjunto de atividades que são executadas visando ao deslocamento de recursos humanos e materiais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender às necessidades. Como função logística, o transporte é primordialmente um serviço. Embora esteja presente na fase básica distribuição, participa como atividade fundamental para o esforço logístico. Abrange todas as modalidades, vias e classes de transporte, além de incluir os terminais de transporte que são os pontos de origem e destino do processo (BRASIL, 2003, p.4-15).

Percebe-se, então, o quão vital é o papel dos transportes na logística militar, garantindo que os recursos, materiais ou de pessoal, sejam entregues com eficiência e precisão no campo de batalha. Contudo, essa função da logística militar requer a coordenação de uma complexa rede de transporte, abrangendo diferentes modais, podendo ser aéreos, rodoviários, ferroviários, entre outros. Essa infraestrutura torna-se essencial para o sucesso das operações militares.

Macmillan (2013, *apud* FERREIRA e BARROS, 2021, p. 77), discorrendo sobre a logística na Primeira Grande Guerra, corrobora a afirmação acima:

A tecnologia desenvolvida no período proporcionou aos trens e navios a vapor uma grande velocidade, e os exércitos não precisavam mais de

semanas para transportar regimentos inteiros até uma frente de batalha. Isso permitiu que soldados de todo o mundo chegassem à Europa, vindos da Índia, do Canadá, dos Estados Unidos, da Nova Zelândia, da Austrália, da Argélia e até da África subsaariana.

Em relação ao GptOpFuzNav, o transporte ganha ainda mais importância, posto que o caráter expedicionário da tropa de Fuzileiros Navais requer maior precisão e assertividade nos apoios prestados, quer seja na provisão de suprimentos, quer seja nos deslocamentos de tropa ou armas de apoio de fogo, por exemplo, já que, quando dotada de meios de transporte, uma tropa de Fuzileiros Navais tem sua mobilidade incrementada.

8.1 – Meios de Transporte

Sendo parte integrante e indissociável da Marinha do Brasil, o CFN, e por conseguinte seus GptOpFuzNav, fazem uso de toda infraestrutura e meios de transporte disponíveis na Força, sejam de quaisquer modais que contemplem todas as dimensões do combate moderno. Abaixo são apresentados alguns dos principais modos e meios.

a) Modal Aéreo

a.1) **UH-15 – Super Cougar**: são helicópteros multimissão, podendo ser empregados em tarefas associadas ao apoio de operações especiais, operações terrestres de caráter naval, atividades benígnas e de emprego limitado da força, por exemplo, evacuação aeromédica e transporte aéreo logístico, entre outras.

Figura 3 - UH-15 – Super Cougar



Fonte: www.marinha.mil.br

a.2) UH-16 – Seahawk: Com missão principal missão anti-submarinos e contra alvos de superfície, o Seahawk também realiza tarefas de emprego geral, bem como transporte Aéreo Logístico, lançamento de Pára-quedistas e Transporte de Tropas.

Figura 4 - UH-16 – Seahawk



Fonte: www.marinha.mil.br

b) Modal Hidroviário

Caracteriza a Marinha do Brasil, precipuamente, sendo a razão de ser principal da Força. Desta forma, todos os meios de superfície ou submersíveis estarão disponíveis para as missões do GptOpFuzNav, em qualquer ambiente navegável, seja marítimo, lacustre, em águas interiores ou exteriores, sendo os principais:

b.1) A140 - "Atlântico": atual Capitânia da Esquadra, efetua tarefas de controle de áreas marítimas, projeção de poder sobre terra, pelo mar e pelo ar.

Figura 5: A140 - "Atlântico"



Fonte: www.marinha.mil.br

b.2) G40 - Navio Doca Multipropósito – NDM "Bahia": Realiza transporte de tropas, veículos, helicópteros, equipamentos, munições e provisões diretamente à área de operações. Possui capacidade para carregar e descarregar, pelo mar ou pelo ar, e para operar com embarcações de desembarque em mar aberto.

Figura 6: G40 - "Bahia"



Fonte: www.marinha.mil.br

b.3) Navios de Desembarque de Carros de Combate (NDCC): empregados no desembarque anfíbio e em e apoio a forças terrestres no território inimigo. Atualmente existem dois navios desse tipo, o **G25 - "Almirante Saboia"** e o **G28 - "Mattoso Maia"**.

Figura 7: G25 - "Almirante Saboia" e o G28 - "Mattoso Maia"



Fonte: www.marinha.mil.br

c) Modais Terrestres (rodoviários e ferroviários)

O CFN é uma tropa anfíbia por excelência, por tal motivo, se projeta do mar a partir dos meios navais ou aeronavais para, em litoral hostil ou potencialmente hostil, conquistar uma Cabeça de Praia que permita o desembarque continuado dos meios,

Deste modo, faz-se necessário ser dotado de meios de transporte terrestres administrativos, principalmente os rodoviários, para as ações pré-embarque, como caminhões, ônibus, carretas, entre outros; bem como operativos, (viaturas leves ou pesadas, blindadas ou não) para o prosseguimento das ações pós-desembarque. A figura 8 traz o principal vetor anfíbio do CFN, como exemplo de um dos diversos meios utilizados pela tropa.

Figura 8: Carro Lagarta Anfíbio (CLAnf)



Fonte: CGCFN-318

9. A TERCEIRIZAÇÃO DOS TRANSPORTES NOS GRUPAMENTOS OPERATIVOS DE FUZILEIROS NAVAIS

Diversas são as motivações para que se terceirize os transportes no contexto dos GptOpFuzNav. Assim como já exposto neste artigo em relação à logística militar como um todo, redução de custos, acesso a tecnologias avançadas, concentração nos objetivos, flexibilidade e agilidade são alguns dos argumentos que pautam a questão.

Levando-se em conta as fases de uma Operação Anfíbia, planejamento, embarque, ensaio, travessia e assalto (Brasil, 2020b, p. 19-2), há de se fazer, no entanto, por critério de organização do pensamento frente às ações desenvolvidas, uma separação em dois macro momentos distintos de atuação dos transportes na logística dos GptOpFuzNav, a saber: pré-deslocamento e pós-deslocamento das tropas para o Teatro de Operações (TO). O primeiro, substancialmente de caráter administrativo (englobando as fases do planejamento e embarque), e o último, operativo (englobando as fases da travessia, do ensaio e do assalto).

Feita tal distinção, buscou-se inferir dentro da doutrina do GptOpFuzNav, além de se verificar em casos concretos de conflitos conhecidos mundialmente, algumas vantagens e desvantagens da terceirização dos transportes, bem como possíveis implicações de sua manutenção. Segundo Jardim (2023), ao discorrer sobre a recente logística russa no contexto do conflito com a Ucrânia, percebe-se a aplicabilidade de uma logística extramilitar:

[...] apoiando-se no excelente modal ferroviário existente em seu território, as FFAA russas empregaram 10 (dez) Brigadas ferroviárias especializadas em segurança, construção e reparo de ferrovias, além de várias **empresas estatais para realizarem o transporte** de suas tropas e meios [...] (grifo nosso).

Cabe destaque, também, outro episódio onde foi amplamente utilizada a terceirização dos transportes no contexto de um conflito. A operação *Iraq freedom*, segundo apontado por Mello (2019, p. 18), fez amplo uso desta prática, no que tange ao deslocamento até o TO, em quase a totalidade de seu material de apoio:

Em março de 2003, o general americano Tommy R. Franks realizou o planejamento de ataque da chamada Operação Iraque Livre. Esta operação seria tão complexa que exigiria do Exército norteamericano uma colossal estrutura logística no vale do rio Eufrates, desde a Função Logística Suprimento [...] até a **Função Logística Transporte**, com o deslocamento de recursos humanos e materiais; passando por todas as Funções Logísticas. Entretanto, o Planejamento Logístico realizado priorizou uma cadeia de suprimento preponderantemente veloz, selecionada com uma **tecnologia comercial de ponta**, capaz de atender às demandas da operação em questão. A responsabilidade por esse apoio célere, flexível e absolutamente decisivo foi a **terceirização do fluxo logístico, envolvendo indústrias e fornecedores privados**. A estimativa é de que **mais de 85% do material de apoio concluiu seu trajeto até o Teatro de Operações por meio de transporte civil**. (grifo nosso.)

Diante dos fatos supramencionados, fica clara a possibilidade e a perspectiva positiva de se utilizar desse arcabouço técnico-especializado das empresas civis em favor da otimização da logística, e em particular das atividades de transportes, dos GptOpFuzNav. Entretanto, alguns aspectos devem ser considerados na contratação desse tipo de serviço.

Traçando um paralelo com o que se propõe no manual EB70-MC-10.238: Logística Militar, do Exército Brasileiro, temos:

5.1.7 O planejamento logístico na F Ter deve atender aos seguintes aspectos: a) **ser exequível**, adequando-se às limitações de tempo e espaço, quanto à ação, e de quantidade e qualidade, quanto aos meios (próprios ou contratados) e/ou passíveis de mobilização; b) **antecipar-se às necessidades de apoio ao longo da operação**, de modo a garantir sua validade para o futuro. Essa antecipação será tanto maior quanto mais

complexo for o problema militar a resolver com a operação; c) **ser flexível**, de modo a permitir a introdução de ajustes na sua execução, possibilitando soluções alternativas quando se evidencia uma impossibilidade do atendimento do apoio requerido; d) **integrar-se aos planejamentos** dos níveis estratégico e operacional, de maneira a possibilitar interação entre os vetores envolvidos, melhor aproveitamento das capacidades logísticas e direcionamento do esforço para atingir o Estado Final Desejado; e) **ser simples**, de modo que os planos e ordens logísticas sejam **de fácil entendimento** pelos elementos envolvidos na sua execução, **diminuindo o risco de confusão** quanto aos resultados desejados. (grifo nosso)

Assim, deve-se levar em consideração relevantes atributos na hora de contratar empresas parceiras para desempenhar tarefa tão importante para o cumprimento das missões militares: exequibilidade da tarefa em relação à estrutura e envergadura da contratada; flexibilidade; fluidez (informacional e operacional); simplicidade; custo; tecnologia; capacidade de integração, entre outros.

Neste contexto, percebe-se que nem tudo é possível. Afloram e afligem a cabeça dos planejadores algumas desvantagens críticas que devem ser criteriosamente estudadas levando-se em conta as particularidades de cada situação, bem como suas especificidades políticas, estratégicas, operacionais e táticas.

Especificamente relacionado aos transportes, a falta de controle das atividades, sob pena do não cumprimento da missão, é um dos pontos cruciais de decisão sobre sua terceirização. Alinhado com esta preocupação Sales (2017, *apud* Cattoni, 2009, p.15) assevera:

A terceirização pode implicar descontrole e desconhecimento da forma como está sendo executado. Como exemplos característicos, citam-se os casos que envolvem subcontratação, mesmo quando isso é proibido em contrato. Na prática, com a intenção de obter menores custos e, conseqüentemente, maiores lucros, algumas contratadas subcontratam outras empresas. **Isso é muito comum quando se trata de transportadoras.** (grifo nosso)

10. METODOLOGIA

O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica. A metodologia de abordagem do problema pautou-se em pesquisa bibliográfica e no estudo de caso, debruçando-se sobre aspectos específicos da função logística transporte, onde se buscou alcançar entendimento, a partir da revisão da literatura sobre o tema e, principalmente as experiências práticas vividas por outros países, esclarecendo os aspectos mais relevantes sobre a temática.

11. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA - ESTUDO DE CASO

No curso das pesquisas nasce um questionamento acerca do que é plausível e possível de terceirização, referente aos transportes, no âmbito do GptOpFuzNav dada a especificidade da tropa. Sem a pretensão de esgotar o tema, tampouco chegar a uma conclusão perfeita, buscar-se-á fomentar o senso crítico do planejador, jogando luz sobre prós e contras que essa prática pode proporcionar.

Dito isto, apresenta-se a seguir um estudo de caso de grande relevância para a história da logística militar, no âmbito dos transportes, ocorrido no contexto da Guerra do Golfo (1990 - 1991). A escolha se pautou na observação crítica do que foi realizado pela maior potência militar, nesse sentido.

11.1 A Primeira Guerra do Golfo – breve contextualização

Em 02 de agosto de 1990 eclodia no cenário mundial a 1ª Guerra do Golfo, sendo seu estopim a invasão de tropas Iraquianas ao Kuwait, avançando principalmente com seus blindados até os limites da fronteira com a Arábia Saudita – aliado norte-americano – evidenciando a perda da soberania do país invadido, ratificada por declaração do líder iraquiano Saddam Hussein (1937 – 2006). Diversas questões político-econômicas no pós-guerra Irã e Iraque (1980 – 1988), principalmente orbitando a comercialização do petróleo pelo Kuwait, que descumpria acordo firmado entre os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), extrapolando a cota de extração e influenciando diretamente no preço do barril (MAGNOLI, 2013), culminaram para a atitude extremista iraquiana.

Os EUA, maior economia mundial, viu-se obrigado a intervir, de alguma forma, por se tratar de região estratégica que abarca, notadamente, grandes produtores desse hidrocarboneto, recurso primordial para os interesses e a segurança da maior potência do planeta. Segundo Alves (2018, p. 28):

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.

11.2 A Função Logística Transporte na Primeira Guerra do Golfo

Sob o aspecto logístico, a Primeira Guerra do Golfo foi planejada em três fases, conforme apontado por Alves (2018, p. 28): posicionamento estratégico (operação Escudo do Deserto), operações de combate (Operação de Tempestade no Deserto) e retirada, tendo ocorrido a terceirização do transporte nos modais marítimo e aéreo em todas elas.

A Operação Escudo do Deserto, estrategicamente, consistia em desencorajar as forças iraquianas a ultrapassar a fronteira do Kuwait com a Arábia Saudita e, para tal consecução, foram enviada tropas estadunidenses à Arábia Saudita, com o intuito de barrar o Exército Iraquiano e oportunizar a contraposição a qualquer investida destes contra aquele país (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Logo de início, percebe-se um exorbitante desafio logístico, maior do que os vividos nas fases iniciais das grandes guerras anteriores, posto que o envio das tropas deveria ser o mais rápido possível, com grande volume de equipamentos e suprimentos, a locais bem distantes das bases logísticas norte-americanas.

Para o sucesso de uma operação complexa desse nível, as forças estadunidenses contam com o Military Sealift Command (MSC), operando aproximadamente 125 navios com tripulação civil (CIVMARs), que constituem o maior segmento da força de trabalho global da MSC, que reabastecem os navios da marinha norte-americana, conduzem missões especializadas, pré-posicionam estrategicamente equipamentos e suprimentos de combate no mar, em qualquer parte do globo, além de movimentarem cargas militares usadas por forças americanas destacadas e parceiros de coalizão. (MSC, 2023). A mesma fonte (2018, *apud* ALVES, 2018, p. 33) aponta:

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 (grifo nosso).

USMM (2018, *apud* ALVES, 2018, p. 34) complementa:

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.

Ampliando o conhecimento acerca desse arcabouço logístico, Schubert e Kraus (1998) relatam que o General de Divisão William G. Pagonis teria mencionado, após receber um aparato logístico advindo de navios pré-posicionados e pré-carregados, sobre a importância desse artifício para a missão: “não há dúvidas quanto a isso, nós nunca teríamos feito se não tivéssemos esses quatro navios apoiando o Exército, pré-posicionados”.

Percebe-se, insofismavelmente, conforme apontado por Fernandes (2018, p. 42) que:

[...] fatores relacionados ao ambiente externo [...] exigiram das atividades de transporte um volume além da capacidade pretendida pela doutrina militar estadunidense e efetivamente disponibilizada no primeiro momento da guerra. A solução logística de obter esses serviços junto a terceiros, em especial os contratados localmente na Arábia Saudita, suplantou as limitações orgânicas da Coalizão e viabilizou a movimentação e disponibilização de pessoal e material no teatro de operações.

O próprio MSC necessitou terceirizar parte do transporte marítimo, fretando diversos navios mercantes, estrangeiros ou não. Lambert (1991) descreve que o comandante do MSC à época – Vice-Almirante Francis R. Donovan (1934-2014) –, comentou que a contratação desses navios foi dada pela conveniência e celeridade na contratação, já que se tratavam de navios já atracados em portos do Golfo Pérsico.

Não se restringiu ao modal marítimo, no entanto, a necessidade de recompletamento nos meios de transportes. Para exemplificar, O *Military Airlift Command* (MAC) alçou mão do afretamento de aeronaves comerciais, oriundas da Frota Aérea da Reserva Civil (*Civil Reserve Air Fleet* – CRAF), para conseguir colocar em solo Árabe durante a operação Escudo no Deserto a 82ª Divisão do XVIII Corpo Aeroterrestre – principal força de emprego rápido do Exército dos EUA -, bem como, *a posteriori*, a 7ª Brigada Anfíbia da Marinha, sendo esta última tropa conduzida em um total de 259 voos fretados (USMM, 2003, *apud* ALVES, 2018, p.32). A eficiência foi comprovada, por exemplo, ao se constatar que todos os militares e meios da 2ª Brigada da 82ª Divisão já se encontravam desembarcados no TO apenas seis dias após o início do embarque (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

A utilização de aeronaves civis se estendeu por toda campanha. Somente nesta primeira fase pode-se contabilizar que 17% dos voos de desdobramento de tropas foram fretados, conforme apontado por Alves (2018, p. 39): “Com 412 aeronaves de transporte aéreo estratégico (68 civis e 344 militares), a USTRANSCOM realizou a maior movimentação de recursos humanos por via aérea”.

Alves (2018, p. 42) deixa claro como uma operação dessa proporção se mostrou, desde o início, impossível de se conceber com meios de transporte exclusivos da força:

[...] 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.

Portanto, percebe-se nitidamente com base nos dados coletados que a terceirização da função logística transporte, mesmo que parcial, foi fundamental para a consecução dos objetivos da operação Escudo do Deserto, já que foi a mola-mestra para a concentração estratégica das forças norte-americanas na Arábia Saudita estabelecendo a proteção de sua fronteira com o Kuwait.

11.3 Análise dos resultados

Não restam dúvidas que a utilização de modais terceirizados foram um dos alicerces para o sucesso da movimentação das forças, com seus equipamentos e suprimentos iniciais, principalmente nos momentos iniciais da Guerra do Golfo. Todavia, há de apontar as vantagens e desvantagens que esse artifício trouxe para os planejadores e, por conseguinte, o campo de batalha.

Dentre os principais pontos a serem observados destacam-se a manutenção da disponibilidade emprestada pelos meios terceirizados, tanto aéreos quanto marítimos, conferindo impacto positivo no fator tempo, visto que se tratava de uma campanha que possuía em sua ponta de lança uma tropa de pronto-emprego; o

favorecimento ao cumprimento dos prazos planejados foi outro aspecto relevante, já que ampliou a mobilidade, a flexibilidade, e a versatilidade das tropas enviadas para a linha de frente, consubstanciando-se em maior capacidade de permanência; por fim, o aspecto espaço também foi contemplado, já que era primordial que as tropas estadunidenses ocupassem fisicamente a linha de fronteira da Arábia Saudita com o Kwait, só possibilitada pelo profícuo transporte de pessoal, suprimentos e meios de combate necessários a essa tarefa, como viaturas blindadas, por exemplo.

Por outro lado, restou evidenciado a incapacidade do aprestamento orgânico das forças dos EUA para conduzir logisticamente uma campanha de grandes proporções, longe de suas bases, sem a necessidade de uma mobilização nacional através de empresas civis prestando serviços terceirizados.

Outro fator de extrema importância foram os problemas no planejamento e execução pelo não alinhamento total dos funcionários civis com as condutas e diretrizes militares, visto que muitos trabalhadores eram de outras nacionalidades, criando resistência a diversas questões divergentes entre norte-americanos e estrangeiros, visualizado como uma vulnerabilidade a ser atentamente combatida.

Alves (2018, p. 46) retrata essa problemática fazendo menção a um artigo do jornal Los Angeles Times, de 21 de janeiro de 1991, que publicou matéria sobre a recusa de tripulantes civis japoneses, alemães e espanhóis em navegar em águas de bloqueio, assim como alguns britânicos desinteressados pelo trabalho nos navios, mesmo com incentivo por meio de aumento salarial. Tal situação acabou por impactar nos custos, elevando-os, já que “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””.

Diante dos conhecimentos apresentados, de fato, há uma certeza notória que eclode frente à complexidade que envolve a logística militar, e em seu seio os transportes, responsáveis por mobiliar todo aparato das forças combatentes: a não autossuficiência, como muito bem descrito por Junior (2007, *apud* JORGE e BUENO, 2019, p. 290):

[...] nenhum país, por mais moderno e hegemônico que seja ou possa parecer, possui forças armadas totalmente equipadas e aptas, **por si só**, a atuarem com eficiência e eficácia na resolução de conflitos nos quais a expressão militar do poder nacional seja aplicada (grifo nosso).

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A assertiva descrita na citação acima nos faz refletir profundamente sobre o aprestamento que as FFAA brasileiras, e por conseguinte os GptOpFuzNav, precisam minimamente possuir para fazer frente a qualquer ameaça ou situação de crise na qual uma força pronta poderá ser acionada. A depender das dificuldades logísticas específicas, como a distância, tempo de resposta e de permanência, geografia e clima da região do TO, entre outras, pode uma força, por mais profissional e capacitada que seja, sucumbir no cumprimento da missão antes mesmo de movimentar um militar que seja. E qual seria um dos principais motivos? A falta de capacidade da função logística transporte é uma das respostas, como se pode inferir do estudo de caso.

Como vimos nesse estudo, a terceirização dos transportes na logística militar surge como uma das principais ferramentas para minimizar a carência momentânea, principalmente nos momentos iniciais do planejamento e da execução das tarefas do combate, visto que permite a utilização da expertise e eficiência operacional de empresas especializadas em logística, utilizando suas melhores práticas e processos em prol da missão da Força, além dos benefícios que as tecnologias mais avançadas proporcionam para o comando e controle do fluxo logístico.

Outro ponto importante, porém divergente, é a redução de custos. Por um lado percebe-se que a terceirização pode impactar estrategicamente para o decréscimo dos custos operacionais beneficiando-se de economias de escala ou evitando altos investimentos em infraestrutura, por exemplo. Por outro, conforme verificado no caso da terceirização da Guerra do Golfo, questões intangíveis, de difícil gerenciamento, como a vontade do ser humano, pode ensejar ações diametralmente opostas à expectativa inicial, aumentando custos no lugar de reduzi-los.

Dentro do arcabouço conceitual tratado, a terceirização também pode oferecer maior mobilidade e flexibilidade, principalmente, conferindo maior agilidade às FFAA. Contudo, cabe ressaltar que o estreitamento com parceiros terceirizados é primordial para uma perfeita conexão entre os meios civis e os militares, pois um navio cargueiro, por exemplo, pode não ser adaptado para o embarque e desembarque de meios militares específicos. Faz-se mister, dessa forma, ajustar

rapidamente sua capacidade logística de acordo com as necessidades operacionais em constante mudança.

Nesse contexto, a transferência de parte das atividades logísticas de transporte para empresas terceirizadas conferem aos planejadores militares um maior poder de concentração de seus esforços e recursos em atividades específicas da campanha militar no TO, permitindo a tropa se dedicar a sua atividade principal. Entretanto, deve-se cuidar para que não haja uma dependência externa, impactando em riscos não gerenciáveis que, por sua vez, pode levar ao descontrole das atividades por parte das autoridades militares. A integração de sistemas e métodos é fundamental para que não seja comprometida a prontidão e a capacidade de resposta das forças militares. Para tanto, gerir de maneira estreita e eficiente os contratos com fornecedores é fundamental, de forma que se estabeleçam acordos claros e precisos, minimizando entraves e problemas de comunicação e coordenação.

Em relação ao contexto da terceirização no âmbito do GptOpFuzNav, resta dizer que, guardadas as semelhanças das características de uma tropa de pronto-emprego, como as que foram utilizadas pelos norte-americanos no início da Guerra do Golfo, é, não só factível, como necessariamente real, a terceirização dos transportes para uma tropa expedicionária como os Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil. Influências políticas, estratégicas, operacionais e táticas levarão à mesa o quão necessário será o vulto a ser terceirizado.

No entanto, há uma tendência, pelas características inerentes de uma tropa anfíbia que depende de um crescente logístico para edificação do poder de combate em terra, de se vislumbrar mais facilmente a terceirização desta função logística nas duas fases iniciais de uma Operação Anfíbia – fases do Planejamento e do Embarque, doutrinariamente conceituadas no CFN e rigorosamente seguida pelos GptOpFuzNav, em vista de guardarem características de cunho mais administrativo. Porém, como muito bem explorado no estudo de caso, pode-se observar que o deslocamento das tropas para a Arábia Saudita (análoga à fase da travessia na doutrina do CFN), parte crucial da função logística de transporte, ocorreu de forma híbrida, parte por meios militares, parte por meios fretados (civis), o que nos leva a inferir ser o cerne da mobilidade militar e, desta forma, a mais proeminente necessidade de terceirização de acordo com o vulto, a quantidade de meios e de

pessoal envolvido, bem como a distância do TO para as bases logísticas da Força brasileira.

Resta mencionar, por fim, que dificilmente se esgotarão as vertentes e possibilidades de se transportar tropas para a linha de frente do combate, bem como distante estará a perfeição no desenvolvimento e desencadeamento dessas ações. No mundo de hoje, moderno, conectado, mutável e volátil, cada vez mais a criatividade e a perspicácia dos planejadores serão fundamentais para, diante da complexidade que a logística impõe, suplantar as dificuldades em prol do cumprimento das missões, cabendo, no entanto, serem fruto de estudos cada vez mais aprofundados e análises futuras.

13. REFERÊNCIAS

ALVES, Robson Mendes. **A Terceirização da Função Logística Transporte nos Modais Marítimo e Aéreo, pelos Estados Unidos da América, durante a Primeira Guerra do Golfo (1990-1991)**. 2018. 69f. Dissertação (requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, RJ, 2018.

BRASIL. EB70-MC-10.238: Manual de Campanha. Logística Militar Terrestre. 1a. ed. Brasília, DF, 2018.

_____. Estado-Maior da Armada. EMA-400. Manual de Logística da Marinha. 2. rev. Brasília, 2003.

_____. Marinha do Brasil. **CGCFN-0-1 – Manual Básico dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**, 1 ed. Rio de Janeiro, RJ, 2020;

_____. _____. **CGCFN-201 – Manual do Fuzileiro Naval**, 1 ed. Rio de Janeiro, RJ, 2020;

_____. _____. **CGCFN-30 – Manual de Operações de Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**, 1 ed. Rio de Janeiro, RJ, 2013;

_____. _____. **EMA-305 - Doutrina Militar Naval (DMN)**, Rio de Janeiro, RJ, 2017.

_____. _____. **CGCFN-33 – Manual de Operações do Componente de Apoio de Serviços ao Combate dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**, 1 ed. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

_____. _____. **CGCFN-40 (Minuta) – Manual de Logística dos Grupamentos Operativos De Fuzileiros Navais**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ, 2021.

_____. Ministério da Defesa. **MD42-M-02 – Doutrina de Logística Militar**, 3 ed. Brasília, DF, 2016.

CATTONI, Adilson. **A terceirização da logística na zona de conflito: implicações nas atividades do comando de uma força terrestre**. 2009. 28f. Monografia (requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

FERNANDES, Flavio Sobral. **A terceirização da logística na guerra do golfo (1990-1991): uma perspectiva aplicada às atividades de transporte**. 2018. 60f. Trabalho de Metodologia (requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, RJ, 2018.

FERREIRA, Rodrigo Tavares; BARROS, Felipe Araújo. **O apoio logístico na Primeira Guerra Mundial e as funções suprimento e transporte**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/348550488_O_apoio_logistico_na_Primeira_Guerra_Mundial_e_as_funcoes_suprimento_e_transporte>. Acesso em: 10 jul 2023.

JORGE, R. F., & BUENO, A. J. B. (2019). **Riscos decorrentes da terceirização do apoio logístico militar brasileiro em operações de guerra**. *Interação - Revista De Ensino, Pesquisa e Extensão*, 19(1), 281 - 310. Disponível em: <<https://doi.org/10.33836/interacao.v19i1.131>>. Acesso em 12 jul 2023.

JUNIOR, Nilton José Batista Moreno. **Mobilização nacional: sonho distante ou realidade palpável?**. Programa de Atualização dos Diplomados pela ECEME. Rio de Janeiro, 1º quadrimestre, 2007.

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

ROBERTO, Luiz. **1 – A Origem da Logística – Âmbito Militar – Antiguidade**. Disponível em <<https://professorluizroberto.com/1-a-origem-da-logistica-ambito-militar/>>. Acesso em 22 mai. 2023.

SALES, Décio Maia de. **A Terceirização das Atividades de Transporte de Material no Âmbito do Sistema de Abastecimento da Marinha: implicações nas atividades de comando**. 2007. 20 f. Monografia (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

SCHUBERT, Frank N., KRAUS Theresa L. **Tempestade do Deserto: Operações da Guerra do Golfo**. Centro de História Militar do Exército dos Estados Unidos. Tradução Luis César Fonseca . Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1998. 408p.

SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização Responsável: Modernidade e Modismo**. São Paulo: LTR,1997. *apud* FERNANDES, Luis Felipe Garcia. A terceirização da logística voltada para as operações militares. Dissertação 20 (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

SOBREIRA, Marcos Ulisses Diniz. **Terceirização do apoio logístico: A Terceirização da Função Logística Transporte realizada pelos EUA durante as Guerras do Golfo: os procedimentos e ensinamentos são passíveis de adoção pela Marinha do Brasil e pelas demais Forças Armadas?**. 2016. 92f. Tese (requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas). Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, RJ, 2016.

TZU. Sun. **A Arte da Guerra**. Tr. Mirian Paglia Costa e Caio Fernando. Editora Cultura. Edição 1ª. São Paulo, 2016.

VERSHININ, Alex. Feeding the Bear: A Closer Look at Russian Army Logistics and the Fait Accompli. National security for insiders. Texas National Security Review, 23 de novembro de 2021, *apud* JARDIM, Jonathas da Costa. **A logística russa no contexto do conflito com a Ucrânia**: alguns apontamentos. Disponível em: <<http://ompv.eceme.eb.mil.br/conflitos-belicos-e-terrorismo/crru/508-log>>. Acesso em 26 jun. 23.