

Artigo Científico

Viabilidade de Utilização de Operadores Logísticos Civis pela Força Terrestre, na Execução das Funções Logísticas Transporte e Suprimento, em Operações.

Alfredo de Andrade Bottino()*

1 INTRODUÇÃO

Amadores falam de estratégia, profissionais falam de Logística.
(ditado militar norte-americano)

Segundo FILHO (2006), a Logística teve suas origens na antiguidade, com a necessidade de recrutar homens para formar os exércitos, armando-os, alimentando-os, transportando-os, e prestando-lhes os cuidados de saúde, “propiciando que os recursos certos, na quantidade certa e com as qualidades requeridas, estivessem no local certo e na hora adequada.” Assim, foi na prática da guerra que a logística encontrou seus fundamentos e das lições aprendidas nessas guerras foi que ela desenvolveu suas normas e princípios, continuando assim até os dias atuais.

Com o tempo, o exemplo militar começou a influenciar as atividades logísticas nos diversos setores do meio civil. Muitos dos conceitos logísticos atualmente empregados, como a velocidade, a qualidade e a eficiência na entrega do produto, são provenientes das experiências da caserna. Atualmente, são as empresas que servem de modelo para que as Forças Armadas aumentem sua eficiência logística. Tal qual é entendida nos dias de hoje, a logística passou por grandes transformações nos últimos trinta anos, ganhando dinamismo, eficiência e, sobretudo, nova abordagem, passando a abranger modernas áreas além do transporte e da armazenagem.

Os avanços percebidos nesse ramo tiveram reflexo no campo da atividade militar. Assim, a doutrina dos exércitos de países do Primeiro Mundo, com ênfase para o norte-americano, passou a cogitar uma maior utilização de recursos do meio civil para solucionar problemas logísticos. A decisão desses exércitos se deu em virtude de fatores como: o aumento do número de itens manipulados na cadeia de suprimento para as tropas; o aumento das demandas em termos de volumes a serem transportados; e os curtos prazos entre o surgimento de crises e o início das operações militares. Na Guerra do Golfo, por exemplo, a estocagem e a entrega dos suprimentos foram planejadas e controladas por meio de operadores logísticos, o que tornou a estrutura logística norte-americana ágil para o apoio adequado às fases operacionais desenvolvidas, conforme apresentado por VALENÇA (2003).

No Brasil, a Política de Defesa Nacional (PDN) prevê a existência de Forças Armadas modernas, ágeis, aprestadas para pronto emprego e com características de flexibilidade, mobilidade, permanência, resistência e versatilidade. Nesse sentido, a Política de Logística de Defesa (PLD – BRASIL, 2006) estabelece 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. Além disso, a própria PLD reconhece que “o exercício das funções e

atividades da logística militar exigem 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”.

Nesse contexto, os operadores logísticos se apresentam como uma boa solução para o planejamento logístico da Força Terrestre (F Ter). Suas técnicas de operação, quando empregadas no meio militar, podem ser mais apropriadas e eficazes. O trabalho dos operadores logísticos, tanto em termos quantitativos como qualitativos, despertou o interesse de militares envolvidos nas atividades logísticas, preocupados em aumentar o nível de serviços oferecidos para as tropas em operações.

O presente estudo tem por finalidade abordar ideias sobre este assunto, explorando o uso de operadores logísticos para complementar os meios militares em operações. Nesse sentido, o problema estabelecido foi o seguinte: a execução e o planejamento das atividades logísticas pelo Exército Brasileiro, durante as operações militares, emprega os melhores métodos utilizados pela logística empresarial?

O objetivo principal deste trabalho não é a análise de custos financeiros, mas a verificação da possibilidade de melhoria do nível de serviços para as tropas envolvidas em uma operação da F Ter, a partir da utilização de operadores logísticos para execução de algumas atividades logísticas (particularmente as funções logísticas Transporte e Suprimento, que caracterizam o alcance e o limite deste trabalho), durante as operações militares. Para tanto, foram levantadas as seguintes questões: a utilização de operadores logísticos em operações militares é viável? ao estabelecer parceria com o operador logístico a Força Terrestre passa a contar com serviços logísticos especializados,

direcionando seus recursos físicos e humanos para o foco de seu “core business” (especialidade no negócio que faz), planejamento e execução das operações?

O problema proposto neste trabalho justifica-se por ser esta prática uma forma rápida e segura da F Ter flexibilizar suas operações, optando por serviços logísticos integrados como uma “fórmula estratégica” para melhoria da eficiência operacional. O trabalho foi baseado na hipótese de que o uso de operadores logísticos civis aumenta a qualidade dos serviços e reduz os custos envolvidos nas operações militares. A partir desta hipótese, surgiram as variáveis utilizadas para analisar o problema: situação atual dos operadores logísticos no Brasil; óbices para operacionalizar a utilização de operadores logísticos pela Força Terrestre; e vantagens de contratação de operadores logísticos pela Força Terrestre.

2 ASPECTOS DOUTRINÁRIOS

Segundo o Manual de Logística Militar Terrestre, C 100-10 (BRASIL, 2003), a função logística suprimento refere-se ao conjunto de atividades que tratam da previsão e provisão do material de todas as classes de suprimento necessários às organizações e às forças apoiadas. Tem como atividades componentes o levantamento, a obtenção e a distribuição, das necessidades.

Um aspecto bastante interessante da logística militar é o que recomenda, de modo diverso do meio civil, a necessidade de manutenção de estoques elevados de determinados suprimentos, como, por exemplo, munição. O que para o empreendedor civil é um custo inaceitável, para as operações militares é a garantia de continuidade das operações, no caso de interrupção do fornecimento de suprimentos, pelos órgãos provedores. É possível afirmar que este é um dos limi-

tadores do planejamento das operações militares.

O C100-10 (BRASIL,2003) apresenta também a função logística transporte como: o conjunto de atividades que são executadas, visando o deslocamento de recursos humanos, materiais e animais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender às necessidades levantadas pelos planejadores. No presente trabalho, não será abordado o transporte de pessoal e de animais.

Doutrinariamente, a Fter é responsável pelo apoio logístico às operações, cabendo-lhe estabelecer os planos e a estrutura para esse apoio. Esta estrutura define os tipos e as quantidades de Organizações Militares (OM) necessárias, sua localização e a mobilização de pessoal e material para complementar esse apoio, se for o caso.

No Manual de Campanha Apoio Logístico aos Grandes Comandos Operacionais da F Ter, C 29-2 (BRASIL, 1998) está prevista a maneira como o apoio logístico é organizado pela Força. Assim, no âmbito da Força Terrestre, toda operação será apoiada por uma Base de Apoio Logístico (Ba Ap Log) localizada na Zona do Interior (ZI) e, normalmente, à grande distância da frente de combate. Sua principal função é fazer o link logístico entre o País e as tropas da Força Terrestre que estarão realizando as operações militares, no Teatro de Operações (TO). Ela faz a ligação entre o nível estratégico e o nível operacional de planejamento logístico. Tal estrutura, prevista nos manuais doutrinários, ainda hoje é objeto de estudos, uma vez que, até agora, não foi efetivamente ativada. Servem como ensinamentos para o estudo doutrinário as atividades desenvolvidas pela 1ª Região Militar, situada na cidade do Rio de Janeiro, que há tempos apóia as missões de paz em que os brasileiros participaram com tropas em Angola (1989 – 1997), em Moçambique

(1992 - 1994), no Timor Leste (2000 – 2006) e que participam, atualmente, no Haiti (desde 2005).

Essa organização deve coordenar instalações para armazenagem, centros de distribuição (CD) e meios de transporte para os deslocamentos de suprimentos, necessários às tropas empregadas no TO. A Base de Apoio Logístico estará sob coordenação das autoridades militares de mais alto nível, que participam da tomada de decisões nos níveis político e estratégico de condução das operações militares.

Outro Grande Comando Logístico previsto na estrutura da F Ter, e que estará dentro do TO, na Zona de Administração, é a Base Logística (Ba Log). Esta organização militar será encarregada de receber o apoio oriundo da ZI e o enviará ao conjunto das tropas que operam mais à frente. Em alguns casos pode ocorrer de serem ativadas mais de uma Base Logística para apoiar uma operação. Isto ocorrerá, normalmente, em virtude das distâncias a serem percorridas pelos elementos que realizam o transporte, pela profundidade da ZA, entre outros. A Ba Log opera enquadrada por uma Região Militar do Teatro de Operações. Essa Região Militar irá utilizar as instalações militares disponíveis na área sob sua jurisdição ou que tenham sido movimentadas para a área de operações, ou ainda que possam ser criadas, e, se necessário, instalações de empresas civis, em complemento aos meios militares, pela mobilização.

A Ba Log é constituída de forma modular e flexível, sendo sua composição variável, dependendo das necessidades do apoio logístico a ser prestado. O C 29-2 (BRASIL,1998) propõe um modelo de composição de uma Ba Log, que poderá ser Recuada ou Avançada, conforme a profundidade da ZA e a necessidade de cerrar o apoio logístico o mais à frente possível. Cada função logística é desempenhada por Unidades Militares, que se encarregam das atividades específicas.

Dentre tais unidades destacam-se: o Batalhão de Suprimento e o Batalhão de Transporte, que serão responsáveis pela execução das Funções Logísticas Suprimento e Transporte, respectivamente, foco deste trabalho.

Na Zona de Combate (ZC) a estrutura logística encarregada de receber o Ap Log que parte da ZA (Ba Log) e de enviá-lo para as OM de primeiro escalão é o Grupamento Logístico (Gpt Log). Da mesma forma que a Ba Log, o Gpt Log poderá ser recuado ou avançado de acordo com a profundidade da ZC, da disponibilidade de meios, e da necessidade de cerrar o Ap Log, o mais à frente possível.

O Batalhão de Suprimento (B Sup) é a organização militar, componente da Base Logística (Ba Log), encarregada da estocagem, controle e manipulação dos suprimentos sob sua responsabilidade, de acordo com o C 29-2 (BRASIL,1998). Para cumprir essa missão, o B Sup necessita de um número elevado de meios de transporte e de depósitos, de forma que parte dos suprimentos, se necessário, fique em estoque nas próprias viaturas.

O B Sup atua da seguinte forma:

- Recebe os suprimentos das diversas classes, oriundos de fornecedores, de diversos locais ou de fora da área de operações, sob coordenação da Base de Apoio Logístico;

- Controla a qualidade e condições de consumo dos produtos; e,

- Estabelece Postos de Suprimento dos itens a serem transportados para os elementos apoiados pela Ba Log, que enquadra o B Sup.

Embora o Exército Brasileiro, em sua estrutura de tempo de paz, possua Batalhões de Suprimento/Depósitos de Suprimento (BSup/DSup), tais meios ainda não

são suficientes para apoiar efetivos elevados a serem empregados em operações, sendo necessária a mobilização de meios civis para compor tais Batalhões. Nos dias atuais as empresas civis já ultrapassaram a F Ter em relação aos métodos de controle de estoques, seu armazenamento, e o respectivo transporte, podendo ser utilizadas para o esforço de guerra.

Em termos de gerenciamento de transporte, o planejador militar irá buscar a obtenção do máximo de rendimento dos meios de transporte disponíveis, a redução do número de transbordos, a maior rapidez, o grau de segurança desejado e o aproveitamento da flexibilidade disponível. Nesse sentido, e de acordo com o C 29-2 (BRASIL,1998), o Batalhão de Transportes (B Trnp) é a organização militar da Ba Log que tem por missão transportar pessoal, carga geral, combustíveis e lubrificantes. Estará voltado para realizar as atividades da Função Logística Transporte na retaguarda da área de operações. A maioria dos seus meios estará se deslocando por rodovias. Vem daí a possibilidade de empregar viaturas com maiores capacidades de transporte e até mesmo viaturas civis, mobilizadas ou contratadas.

O planejador deverá, ainda, escolher o modal mais apropriado ao transporte que se pretende executar. Com relação a isto, é importante ressaltar que o transporte militar poderá fazer uso de qualquer modal disponível na área de operações, ou a combinação dos mesmos, apesar do C 29-2 apresentar divergência de entendimento com relação a este aspecto. Contudo, os Elementos de Operação de Terminais, do B Trnp, da Ba Log, previstos no C 29-2, quando mobilizados, deverão possuir experiência de Operador

1. O Operador de Transporte Multimodal é a pessoa jurídica contratada como principal, e não como agente, para a realização do transporte multimodal de cargas da origem até o destino, por meios próprios ou por intermédio de terceiro, o qual pode ser transportador ou não. Assume perante o contratante a responsabilidade pela execução desses contratos, pelos prejuízos resultantes de perda, por danos ou avarias às cargas sob sua custódia, assim como por aqueles decorrentes de atraso em sua entrega, quando houver prazo acordado. Agência Nacional de Transporte Terrestre (2008).22. Cf. CEPAL (2008).

de Transporte Multimodal (OTM)¹. Essa característica os operadores logísticos já possuem.

Mediante a apresentação destes conceitos, chega-se à conclusão parcial que serão necessárias instalações, depósitos, ou centros de distribuição (CD) com grande capacidade, para apoiar uma operação militar, assim como uma grande quantidade de meios de transporte para este fim. Entretanto, sabe-se que não há instalações, nem mesmo meios de transporte suficientes na estrutura logística da F Ter para desenvolvimento de tal apoio, em situação de guerra. Consequentemente, seria necessário recorrer à mobilização de meios civis e, mesmo com tal mobilização, faltaria experiência para os militares gerenciadores das atividades ligadas às funções Transporte e Suprimento em grandes volumes, o que faz imaginar ser mais eficaz à F Ter a contratação de empresas que possuam esta experiência e que tenham os meios mais adequados para atendimento das necessidades da Força.

3 OPERADORES LOGÍSTICOS

3.1 Generalidades

Conforme tratado anteriormente, a Logística é o processo com o qual se conduz, de maneira sinérgica, a obtenção, a transferência e a armazenagem de materiais, componentes e produtos acabados, dos fornecedores até os consumidores finais. Para a Logística, disponibilizar o produto certo, na hora certa, no local exato, nas condições adequadas, representa sua essência.

A importância da Logística é facilmente identificável nas operações militares, de acordo com BERGO (2004). Para este autor, os motivos que ilustram essa importância são os seguintes: as ações de combate são rápidas e extremamente dependentes de meios; as atividades mili-

tares no combate moderno são de menor envergadura, porém de maior velocidade e emprego de meios sofisticados; as atividades logísticas não podem ser treinadas ou simuladas em tempos de paz, mas, sua execução se dá “sempre, ininterruptamente e cotidianamente, seja na paz, seja na guerra”; a logística militar custa caro; no combate moderno para cada combatente da frente, são necessários de dois a quatro logísticos; e a tecnologia moderna exige maior especialização por parte desses militares.

A origem do termo operador logístico, como é chamado no Brasil, veio do conceito de outsourcing (terceirização dos serviços logísticos), surgido nos EUA na década de 80 e hoje difundido na Europa com o nome de Third-party logistics provider – 3PL ou logistics provider (subcontratação de elementos do processo logístico).

Embora, ao longo da história, vários países tenham utilizado os serviços da iniciativa privada para o apoio logístico específico às operações no campo de batalha, a primeira experiência de contratação de serviços logísticos civis em grande escala, nos combates, surgiu nas operações ocorridas no Golfo, a partir de 1991. Devido ao grande volume de materiais e forças a serem transportados até o Golfo Pérsico, o Exército norte-americano observou que a estrutura logística militar seria insuficiente. Assim, foram contratadas empresas civis, americanas e sauditas, diminuindo os custos logísticos e aumentando a eficiência do apoio logístico às operações. Contratos com empresas comerciais locais, com o Sistema de Transporte Público Saudita e empresas logísticas norte – americanas foram firmados por “leasing”, a partir de setembro de 1990. As duas Guerras do Golfo (1991 e 2003) foram marcadas pelo gran-

de esforço logístico e pelo grande número de civis atuando no campo de batalha. Para ilustrar melhor estes números, DES-TRO e LOPES (2007) apresentam que dos US\$28 bilhões gastos na Operação Tempestade do Deserto, US\$14,2 bilhões foram para operações de suprimento e US\$4,9 bilhões para custo de transporte.

Destas operações no Golfo Pérsico, vários ensinamentos logísticos foram verificados. Dentre estes, apresentados por BERGO (2004), ressalta-se: a valorização das atividades de transporte (suprimento o mais à frente possível e com maior agilidade); suprimentos mais por “pulsos” do que por “fluxos”; simplificação da cadeia logística do Suprimento classe III (adoção de um único combustível, padronizado); redução dos escalões de manutenção; e apoio mais cerrado, com maior capacidade de atendimento quando necessário (“just in time”), que caracterizam muito bem a forma de trabalho de um operador logístico. Pode-se citar, ainda, as palavras do general William G. Pagonis, oficial logístico operacional do Comando Central dos EUA, por ocasião da Primeira Guerra do Golfo, apresentadas por NICHOLS (1997): “Tem sido e continuará sendo necessário contar com o setor privado para o apoio que deveríamos receber de nossas próprias forças.”

FLEURY e RIBEIRO (2002) afirmam que com a introdução do conceito de SCM² e com a ênfase na reestruturação do relacionamento com os integrantes da cadeia produtiva, visando à formação de parcerias, foi criada a denominação de Operador Logístico, que passou a ser usado indistintamente como prestador de serviços logísticos. A partir daí, surgiram outros conceitos, dentre os quais, destaca-se o conceito introduzido pela Associação Brasileira de Logística (ABL), juntamente

com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e com a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML):

Operador Logístico é um fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar toda ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços, que por ventura sejam oferecidos, funcionam como diferenciais de cada operador. (ABML, 1999).

Pode-se considerar, também, um Operador Logístico como uma empresa fornecedora de serviços integrados (transporte, armazenagem, estocagem, informação), que busca atender com total eficácia, às necessidades logísticas de seus clientes de forma individualizada.

Para prestar serviços de armazenagem, o operador logístico deverá possuir, no mínimo, instalações adequadas para armazenagem; conhecer a legislação e regras legais; ter capacidade de atender às necessidades dos clientes em termos de recebimento e expedição, incluindo equipamentos de movimentação; empregar sistema de administração de armazéns, utilizando sistemas de radiofrequência, código de barras e sistemas de impressão e leitura; ter capacidade de controlar a qualidade, o recebimento e o armazenamento dos produtos; e proporcionar serviços eficientes de gestão de transportes.

A utilização de operadores logísticos é, sem dúvida, uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna, tanto em escala global como local. Por este motivo, cada vez mais as empresas estão percebendo a importância de buscar parceiros capazes de estabelecer uma integração logística, e utilizar dessa

2. Supply Chain Management (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.

prática como uma forma rápida e segura de flexibilizar suas operações, consolidando a opção por serviços logísticos integrados como uma fórmula estratégica para impulsionar seus negócios. Esta é uma das vantagens do Exército utilizar os serviços de operadores logísticos, para que a Força se volte para o seu objetivo-fim, o planejamento das operações militares e o emprego de todas as forças voltadas para o sucesso de uma missão.

Entretanto, a falta de integração logística entre os meios civil e o militar indica a necessidade de realizar estudos, principalmente em conjunto, sobre o assunto. Aí reside o primeiro obstáculo a ser vencido para que a F Ter possa contratar operadores logísticos.

3.2 Seleção

A seleção de um operador logístico deve ser muito criteriosa. Isto porque a empresa contratada poderá ter acesso à determinadas áreas e informações sigilosas do cliente, o que se pode adiantar ser uma das desvantagens desta contratação para a execução de atividades logísticas em apoio às operações da F Ter. Além do que, as atividades desenvolvidas por este operador contratado refletirão diretamente nas tropas que se encontram “na ponta da linha”, pois, sua sustentação em combate dependerá da eficiência do apoio prestado pelo operador. É necessário que estas empresas sejam extremamente confiáveis e que tenham pleno conhecimento das principais diretrizes da F Ter para apoio às tropas em primeiro escalão.

De maneira geral, os indicadores de desempenho logístico serão os parâmetros para que a F Ter faça a seleção de um operador ideal para trabalhar em parceria. Estes indicadores analisados incluem: custo de transporte, custo de

armazenagem, capacidade de armazenagem, tamanho da frota, prazo de entrega, pontualidade, qualidade dos serviços oferecidos, preços, tecnologias empregadas, taxa de ocupação de veículos, níveis de estoque, número de devoluções, número de avarias das cargas, número de pedidos atendidos, obsolescência dos equipamentos e da frota, correção na quantidade de entregas, conformidade documental, percentual de falhas na entrega, raio de atuação no território nacional, área total de armazenagem, gerenciamento de estoques e de depósitos, entre outros. Estes critérios não são analisados para se avaliar o desempenho das atividades das OM logísticas da Força Terrestre por haver deficiência de pessoal e material especializados para isto, o que reflete na qualidade dos serviços logísticos desenvolvidos por ocasião do planejamento e execução das operações de combate.

3.3 Vantagens

Contratar um operador logístico para cuidar de todas as etapas do processo (desde o transporte de matéria-prima até a entrega do produto ao cliente final) ou terceirizar apenas parte da cadeia (como a de transportes), significa reduzir custos, agilizar procedimentos e ganhar tempo, segundo DORNIER (2000). Os serviços de um operador logístico trazem mais segurança para o contratante se dedicar à sua atividade-fim, sem se preocupar com o gerenciamento de fluxos de materiais, peças, transportes, armazenagem, distribuição, manutenção de veículos, entre outros, pois, a contratada já possui pessoal qualificado para prestar estes serviços.

Com isto, já se justificaria a utilização destes operadores pelo Exército Brasileiro para execução das funções logísticas

3. A intermodalidade se caracteriza pela emissão individual de documento de transporte para cada modal, bem como pela divisão de responsabilidade entre os transportadores. Na multimodalidade, ao contrário, existe a emissão de apenas um documento de transporte, cobrindo o trajeto total da carga, do seu ponto de origem até o ponto de destino. Este documento é emitido pelo OTM, que também toma para si a responsabilidade total pela carga sob sua custódia.

Transporte e Suprimento, bastando alguns detalhamentos específicos. Entretanto, outras vantagens podem ser enumeradas, tais como: redução de custos; acesso aos modernos e inovadores meios de gerenciamento e controle dos processos (utilização de TI); melhoria do nível de serviços às tropas na frente de combate, pela pontualidade na entrega dos suprimentos; logística reversa (caminho inverso de entrega de produto, voltando para a origem, como, por exemplo, a reutilização de embalagens na cadeia de suprimentos); rastreabilidade da carga e dos comboios; maior eficiência operacional da F Ter em função da orientação do foco no seu Core business (especialidade no negócio que faz). E ainda, melhoria da malha logística em função do aumento do tamanho da frota, capacidade de veículos e localização dos Centros de Distribuição (CD); apoio em qualquer região do território nacional; picking (separação de cargas); paletização e unitização (agrupamento de peças individuais em um carregamento único) das cargas; armazenagem seca ou refrigerada; containerização; estudos de viabilidade logística; gestão de informações logísticas; roteirização (da frota); “cross-docking” (operação de rápida movimentação de produtos); desconsolidação de cargas; montagem ou instalação de produtos; e gerenciamento de transporte intermodal³ (em alguns casos, multimodal).

Além das vantagens já apresentadas, o operador logístico tem, também, o potencial de gerar maior flexibilidade operacional, isto porque, quando o contratante transfere sua operação logística para o operador, ele, por sua vez, tem a oportunidade de reduzir investimentos em armazenagem, frota, tecnologia de informação e até o estoque, o que terá reflexos diretos na melhoria do retorno sobre a qualidade dos serviços, que será assim caracterizado

pela satisfação das tropas. O mais importante é que, ao delegar a atividade logística a um operador competente, o contratante libera tempo e energia para se dedicar à “difícil e estratégica missão de desenvolver e aperfeiçoar a competência central do seu negócio”, o que é importante para a F Ter em operações.

3.4 Riscos

Embora existam inúmeras vantagens no uso estratégico de operadores logísticos, as contratações não estão livres de problemas e riscos. Para a Força Terrestre, este aspecto reveste-se de grande importância, uma vez que será necessário avaliar pormenorizadamente o grau de risco nesta contratação para execução das funções logísticas Transporte e Suprimento.

Um problema potencial é o descompasso entre as percepções do contratante e o operador contratado, sobre quais sejam os objetivos daquele primeiro. Esse descompasso é fruto da falta de mecanismos adequados de comunicação entre contratante e operador logístico. Outro problema é a possibilidade desse último deixar de cumprir as metas estabelecidas com o contratante, o que causaria graves riscos operacionais para a F Ter se tornando extremamente perigoso, pois, a confiança depositada nesses profissionais é duvidosa, uma vez que não estarão envolvidos diretamente no conflito.

Talvez, o que mais afete a Força Terrestre é a possibilidade de se criar uma dependência excessiva ao operador logístico, gerando um alto custo de mudança. Isso porque ao diminuir sua estrutura logística, delegando-a ao contratado, a Instituição deixa nas mãos deste, informações e know-how, o que pode significar riscos elevados para a contra-inteligência. Desta forma, é importante que a F Ter não desestruture sua organização logística após a contratação de um operador logístico.

Não se pode deixar de falar sobre o

controle legal que regula as atividades dos operadores logísticos em operações militares. Atualmente, existe um vazio jurídico com relação a este aspecto. E isso se torna um problema, uma vez que pode influenciar na qualidade dos serviços por parte do operador. Sem contar que, em alguns casos, vai de encontro ao Direito Internacional Humanitário, na medida em que emprega civis em área de combate, pois como apresentado por BERGO (2006): “Atualmente, busca-se uma terminologia mais apropriada às circunstâncias de uma realidade na qual se estabelece a contratação de civis – inclusive estrangeiro, para serviços de natureza militar, com alto grau de risco.”

A ausência de uma subordinação relativa do operador logístico civil à F Ter, bem como a inexistência de procedimentos básicos de recrutamento de pessoal desses operadores, podem comprometer a segurança do fluxo logístico às Forças em combate, fato este que, segundo MAKKI (2004), causou preocupação aos oficiais do exército norte-americano, por ocasião da Guerra do Golfo.

Segundo BERGO (2006), fruto dessa parceria F Ter-contratado, ainda há outros problemas passíveis de ocorrência, como: rescisões unilaterais ou abandono puro e simples das atividades por parte do operador; interferências políticas ou de outras ordens na contratação; possibilidade de ocorrência de conflitos, com desacertos entre a logística e a tática, durante uma possível conduta nas operações; e possibilidade de funcionários da operadora logística serem aliciados por grupos “adversos” ou mesmo servirem de “alvos” para ações de sabotagem.

É importante salientar que, embora haja vantagens na contratação de operadores logísticos para apoio às operações da F Ter, alguns questionamentos devem ser levantados:

- Suprimentos das classes V (arma-

mento e munição) poderão ser distribuídos pelos operadores logísticos?

- Como a opinião pública nacional reagiria ao fato de um civil da empresa operadora ser morto ao prestar serviço para o Exército brasileiro?

- Quais as leis a que estariam sujeitos os operadores logísticos, durante a prestação de serviço à F Ter?

- Os civis prestadores de serviço poderiam entrar nas áreas de combate?

- Qual o perfil ideal das empresas que prestarão serviços logísticos para o Exército Brasileiro?

- Qual será a ligação do operador logístico com as tropas na frente do combate?

- Qual o grau de confiabilidade da empresa operadora logística no trato de informações de caráter sigiloso em relação às operações?

- Como será feita a segurança dos comboios do operador logístico?

- Quais as consequências em relação a possibilidade do operador logístico deixar de cumprir o contrato estabelecido com a F Ter?

- Como devem ser os procedimentos de recrutamento de pessoal dos operadores logísticos que prestarão serviços à F Ter?

- A quem estaria subordinado o operador logístico, dentro e fora do TO, durante sua prestação de serviços à F Ter?

3.5 Principais Operadores Logísticos Nacionais

No Brasil, alguns operadores logísticos atingiram o “estado da arte” em relação à velocidade de movimentação de produtos, qualidade dos serviços, integridade total dos produtos, com custos cada vez mais baixos.

Pesquisas realizadas pelo Centro de Estudos em Logística (CEL), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CENTRO, 2008), mostram que, diante do cenário econômico atual e da necessidade de diversificação de seus negócios, empresas brasileiras vêm direcionando seus esfor-

ços para desenvolver uma base sólida para uma eficiente prestação de serviços de logística integrada. Assim, estes prestadores logísticos estão desenvolvendo soluções adaptadas às exigências e necessidades de cada cliente. Desta forma, ba-

seado em dados da Revista Tecnológica de Junho de 2008, podem ser apresentados números que mostram que alguns operadores logísticos nacionais reúnem plenas condições para apoiar, com qualidade, operações militares da F Ter :

	Área de armazéns em m ² (total)	Nº de armazéns próprios	Volume total de produtos gerenciados (em ton/ano)	Raio de atuação no território nacional	Frota própria de transporte	Serviço de armazenagem	Serviço de controle de estoques	Paletização	Cross-docking	Gerenciamento intermodal	Emprego de modernas tecnologias de controle e rastreabilidade da carga
AGV Logística	327.360	21	880 mil	Todo o País	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Abrange Logística	141.500	4	1,8 milhão	Todo o País	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
MRS Logística	91.376	12	126,3 milhões	Todo o País	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
CEVA Logistics	938.500	22	1,8 milhão	Todo o País	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
DHL Exel Suply Chain	780.000	20	Não fornece	Todo o País	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Penske Logistics do Brasil	330.000	9	24 mil	Todo o País	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atlas Logística	213.000	42	530 mil	Todo o País	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Katoen Natie	442.200	6	15 milhões	Todo o País	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
McLane do Brasil	220.000	4	1,5 milhão	Todo o País	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Stock Tech	48.000	3	585,6 mil	Todo o País	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro adaptado com dados de alguns dos principais operadores logísticos nacionais
Fonte: Revista Tecnológica - Junho/2008.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A quantidade de suprimentos manipulados por uma força militar durante uma operação, antes considerado algo extraordinário, nos dias de hoje pode ser comparado ao volume a ser transportado para uma das redes de supermercados em operação no Centro-Sul do Brasil. Vários operadores têm capacidade de receber esse volume, controlá-lo e distribuí-lo de maneira sincronizada, o que se pode constatar pela estrutura oferecida por alguns dos operadores logísticos nacionais em área de armazenagem, tamanho da frota, tecnologias utilizadas, rastreabilidade de comboios, enfim, pela experiência e capacidade oferecidas na execução das atividades de suprimento e transporte.

Isso porque, enquanto a doutrina militar evoluía no Brasil e no mundo, a Logística no meio civil passava por avanços

ainda mais rápidos e maiores. Em pouco tempo, foi possível se contar com padrão de desempenho internacional e, dessa maneira, se pode oferecer inúmeros serviços que, de certa forma, não foram completamente assimilados pelos planejadores militares brasileiros, nem tão pouco podem ser desenvolvidos pelas OM logísticas da F Ter, em curto ou médio prazos.

Pode-se afirmar que os conflitos modernos exigem uma logística flexível e ágil, o que poderá ser obtido com a contratação de operadores logísticos pela F Ter, uma vez que estes já trabalham de forma sinérgica – frotas, pessoal especializado, fluxo de informações, equipamentos de manuseio da carga, administração de CDs e armazéns, controle de estoques, entre outros.

Ao final deste trabalho, pode-se considerar como vantagem na utilização de operadores logísticos civis em operações militares o fato desses profissionais esta-

rem distribuídos fisicamente e operando em todo o território nacional, inclusive nas áreas mais distantes, particularmente na Amazônia uma das preocupações da F Ter; possuem ainda capacidade de se instalar em novas áreas, onde haja demanda dos seus serviços. Pelos dados conhecidos de alguns dos maiores operadores nacionais, constata-se que a maioria possui capacidade de estocar e administrar as quantidades envolvidas em operações militares, além do seu transporte. Embora existam vantagens na utilização desses operadores, não se pode comparar os custos da contratação deles com os custos do Exército na execução das mesmas tarefas, por não haver parâmetros nem, tampouco, nunca se ter utilizado tais estruturas em combate.

Ao mesmo tempo, é importante salientar que algumas atividades logísticas, por serem restritas e requererem maior segurança, devem permanecer sob responsabilidade do Exército – como o suprimento da classe V (munição e explosivos) –, controladas pelos modernos meios de Tecnologia da Informação (TI) disponíveis hoje em dia; ainda assim, todas as demais atividades devem ser acompanhadas e fiscalizadas pelos órgãos logísticos do EB.

Assim, se pode concluir que a contratação de operadores logísticos para operações militares não só é viável como também necessária, na medida em que a F Ter, ao estabelecer a parceria com o contratado, passa a contar com serviços especializados, sem a necessidade de grandes investimentos, enfocando seus recursos físicos e humanos na direção do seu core business (planejamento e execução das operações de combate propriamente ditas). Ressalta-se que ter acesso à gama de recursos oferecidos pela estrutura logística civil sem ter que esperar por uma mobilização nacional ou se sujeitar à demora pela ativação dos meios logís-

ticos da Força, justificaria a sua contratação. Com isso, as preocupações logísticas do comandante operacional se restringirão apenas a preparar os planos de emprego e a alocar recursos para o pagamento dos serviços contratados.

Ao mesmo tempo, chega-se a conclusão de que a F Ter não possui condições de, em curto ou médio prazos, adquirir a estrutura e a experiência de um operador logístico, além do que, para essa efetiva contratação, é necessária a quebra de paradigmas por meio da mudança atual de visão da logística militar, passando a entendê-la à luz da moderna logística empresarial. Por outro lado, tal contratação trará consigo um elevado grau de especialização na gestão de processos nas atividades logísticas de Transporte e Suprimento. Acresce-se que esta prática representa uma forma rápida e segura do Exército flexibilizar suas operações, consolidando a opção por serviços logísticos integrados, como uma “fórmula estratégica” para melhoria de sua eficiência operacional.

REFERÊNCIAS

- ABML, Caderno Especial. O conceito de operador logístico. Revista Tecnológica, ano IV, nº39, Fev 1999.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. Perguntas Frequentes. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/faq/multimodal.asp>> Acesso em: 21 agosto 2008.
- BERGO, Marcio Tadeu Bettega. Apoio Logístico- Considerações e Propostas (um estudo). Programa de Atualização dos Diplomados pela ECEME (PADECEME). Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 3º quadrimestre, 2004.
- BERGO, Marcio Tadeu Bettega. Terceirização na Logística – Uma solução ou mais um problema? . Artigo selecionado. Programa de Atualização dos Diplomados pela ECEME (PADE-

- CEME). Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 1º quadrimestre, 2006.
- BRASIL. Exército Brasileiro. C 100-10: Manual de Campanha Logística Militar Terrestre. 2. ed., Brasília, DF: 2003
- . Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. C 29-2: Apoio Logístico aos Grandes Comandos Operacionais da Força Terrestre (anteprojeto). Rio de Janeiro: 1998.
- BRASIL. Ministério da Defesa. MD42 – M – 02: Doutrina de Logística Militar. 2. ed., Brasília, DF: 2002.
- . Política de Logística de Defesa. Portaria Normativa Nº 1890-MD, de 29 dezembro 2006. Brasília, DF: 2006.
- CENTRO DE ESTUDOS EM LOGÍSTICA. COPPEAD/ Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: < www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/ > Acesso em: 2 de junho de 2008.
- DESTRO, Iuri R.; LOPES, Marcela P. A Logística Militar - O papel da guerra. Grupo de Estudos Logísticos, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2007.
- DORNIER, Philippe P., et al. Logística e Operações Globais: textos e casos. São Paulo-SP : Atlas, 2000.
- FERNANDES, Luis Felipe Garcia. A Terceirização da Logística voltada para as Operações Militares. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado – Maior do Exército, 2005.
- FILHO, Daniel Pereira David. A Logística em Operações Combinadas: Uma Abordagem. Rio de Janeiro. UFRJ / Instituto Coppead 2006. 58p.
- FLEURY, Paulo Fernando. Vantagens Competitivas e Estratégicas no uso de Operadores Logísticos. In: FLEURY, Paulo Fernando. ; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, K.F. (coord). Logística Empresarial: A perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Paulo Fernando; RIBEIRO, Aline F. Martins. A Indústria de Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil: Uma análise dos principais operadores. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.org/new/fs-public.htm>> coppead: 2002 . Acesso em 20 Nov 2007.
- JARDIM, Eduardo G. Moura; GUIMARAES, Leonardo de A. Operadores Logísticos: Uma Síntese dos Benefícios e Riscos. XI SIMEP, Bauru-SP, 2004. Disponível em: http://jardim_EGM_operadores-1pdf . Acesso em 03 de Jul de 2008.
- MAKKI, Sami. O Grande Negócio da Guerra. Le Monde Diplomatique – Brasil. São Paulo, novembro de 2004. Disponível em: < <http://diplo.uol.com.br/2004-11,a1022> . Acesso em : 20 julho 2008.
- NICHOLS, Camila M. O Programa de Expansão da Logística Civil. Military Review – edição Brasileira. Fort Leavenworth, v.77, nº1, 1º Trim. 1997.
- REVISTA TECNOLÓGICA. Mercado Brasileiro de Operadores Logísticos. São Paulo: ano XIII, n. 151, junho/2008.
- SILVA, Carlos Alberto Vicente da. Logística Militar e Empresarial: Uma Abordagem Reflexiva. Military Review – Edição brasileira. Fort Leavenworth, v. 84, nº1, 1 quad. 2004.
- VALENÇA, Paulo Alípio Branco. A Guerra do Golfo – Reflexões Logísticas. Programa de Atualização dos Diplomados pela ECEME (PADECEME). Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2º quadrimestre, 2003.

(*)O autor é Tenente-Coronel da Arma de Infantaria do Exército Brasileiro, doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Possui os cursos de Docência do Ensino Superior da UCB e de Logística Empresarial (MBA) da FGV. Atualmente, é instrutor de Logística e Mobilização da ECEME. (Email: bottino@eceme.ensino.br).