

# TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR – Análise das Guerras do Golfo de 1990-1991 e de 2003\*

ANTONIO **MARCOS GOMES FERREIRA**\*\*  
Capitão de Fragata (FN)

---

## SUMÁRIO

Introdução
Fundamentação conceitual e teórica
Logística Militar
Modelos Teóricos
Terceirização da Logística Militar
Terceirização do apoio logístico nas Guerras do Golfo
Terceirização do Apoio Logístico na 1ª Guerra do Golfo (1990-1991)
Terceirização do Apoio Logístico na 2ª Guerra do Golfo (2003)
Estudo comparativo quanto à terceirização da logística militar
Conclusão
Glossário

## INTRODUÇÃO

**P**ara que uma operação militar se realize com sucesso, é fundamental que as atividades logísticas se desenvolvam integradas e coordenadas com as ações táticas. Normalmente, as grandes guerras contam

com a estrutura de serviços para prover, mover e sustentar os exércitos. A Primeira Guerra Mundial (1914-1918), por exemplo, exigiu grande capacidade logística para o reabastecimento das tropas estacionadas nas trincheiras. Já a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) demandou a eficiência

---

\* N.R.: Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores. Orientador: CMG (FN-RM1) José Cláudio da C. Oliveira.

\*\*Serve no Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra.

dos serviços de apoio para dar mobilidade e sustentação a grande quantidade de tropa e meios empregados. As capacidades logísticas vêm sendo buscadas, principalmente após o fim da Guerra Fria, com a utilização da contratação de serviços e de pessoal externo às Forças militares. Sendo assim, percebemos que o tema da Terceirização da Logística Militar vem recebendo cada vez mais relevância.

O propósito deste trabalho é evidenciar e explicar as similaridades e singularidades obtidas na execução do apoio logístico (ApLog) terceirizado, ocorridas na 1ª Guerra do Golfo (1990-1991), que não possuiu qualquer planejamento de terceirização da logística militar, e na 2ª Guerra do Golfo (2003), planejadamente terceirizada.

Optamos por fazer um estudo comparativo para levantar os pontos comuns e os distintos na utilização da terceirização da logística militar nas duas campanhas, sendo uma com pouca utilização e a outra com sua realização em grande escala. Decidimos por empregar dois desenvolvimentos de operações logísticas na mesma região geográfica (Golfo Pérsico), com a grande maioria das forças envolvidas pelos mesmos atores internacionais, porém em momentos do tempo distintos (1990-1991 e 2003), de forma que possibilitemos uma conclusão apurada do emprego terceirizado da logística nas situações analisadas.

Basearemos-nos nos modelos teóricos propostos por Giosa (2003) e Latham (2009) de que uma atividade realizada por contratado pode provocar melhorias na atuação das organizações, principalmente quanto à qualidade, produtividade, redução de custos e gestão por competências.

A abordagem teórica do estudo terá a profundidade necessária para o amparo da pesquisa. Da investigação dos modelos e dos fatos, retiraremos elementos que nos orientarão a realizar a análise comparativa,

de forma a oferecer evidências e explicações das similaridades e singularidades do serviço terceirizado realizado nas duas operações.

Limitaremos nosso campo de abordagem apenas aos assuntos relativos à logística militar, mais precisamente às funções logísticas Recursos Humanos, Transporte, Manutenção e Suprimento. Pelo fato de já haver experimentação do assunto pelos Estados Unidos da América (EUA), buscaremos evidências que nos forneçam subsídios para analisar dois conflitos nos quais o país tenha realizado a terceirização da logística militar.

Mostraremos que a terceirização dos serviços tende a empregar menos os militares para o ApLog, fazendo com que a Força foque seu esforço principal nas atividades de combate e nos sistemas de apoio ao combate (ApCmb).

## FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL E TEÓRICA

Vimos na introdução que a investigação do emprego da terceirização do ApLog dar-se-á por meio da metodologia do estudo comparativo dos casos ocorridos nas duas contendas do Golfo. O cenário escolhido oferecerá elementos à pesquisa para melhor comparação do emprego da terceirização da logística militar, particularmente do ApLog no Teatro de Operações (TO). Este capítulo buscará os conceitos e os modelos teóricos de apoio, com suas aplicações nas atividades de logística militar.

Apresentaremos e examinaremos duas teorias que julgamos de interesse para o estudo. Elas serão usadas para orientar a comparação que faremos, buscando as similaridades e singularidades na execução do ApLog terceirizado realizada nas Guerras do Golfo de 1990-1991 e de 2003.

Lembramos que nosso estudo é comparativo entre operações realizadas na mesma

região geográfica pela força militar estadunidense, porém em momentos do tempo distintos. Veremos a seguir os conceitos de apoio para a pesquisa.

### ***Logística Militar***

Expusemos no glossário deste trabalho as definições<sup>1</sup> que circundam o tema e que são importantes para o bom entendimento do estudo. Das definições, derivamos e assumimos que Logística Militar é um caso específico da Logística voltado para as atividades desenvolvidas para o preparo e emprego das Forças Armadas, e que pode ser processada em ambientes dinâmicos e imprevisíveis, sendo agrupada de acordo com sua finalidade nas funções logísticas. Ela pode, ao mesmo tempo, limitar ou ampliar a mobilidade e o poder de combate das tropas. Portanto, pode ser temeroso às Forças Armadas prescindirem de uma logística com capacidade suficiente para prestar o apoio necessário aos meios operativos, principalmente em situações de combate.

Sendo assim, dentro da logística militar, descreveremos não somente os aspectos voltados para o preparo, mas principalmente aqueles realizados por ocasião do seu emprego no combate. Tudo sob a ótica da análise da utilização dos apoios de serviços ao combate com a contratação de meios externos às Forças.

Exploraremos a seguir o estudo dos modelos teóricos escolhidos referentes à terceirização dos serviços aplicados às atividades da logística militar.

### ***Modelos Teóricos***

Segundo Giosa (2003), terceirização é uma tendência moderna que consiste em

focar os esforços nas atividades essenciais, encarregando terceiros das atividades complementares. Da definição acima, depreende-se que, com a terceirização, a organização terá condições de dedicar-se mais à sua atividade principal. O autor desenvolveu o modelo teórico para a aplicação no mundo empresarial. Nosso estudo assumirá que este também poderá ser aplicado quando da utilização em logística militar.

A prática da terceirização se dá por meio da contratação, na qual as empresas especializadas em atividades específicas, que podem ser desenvolvidas no ambiente externo da organização, ficam incumbidas de prestar determinados tipos de serviços.

Para Giosa (2003), a relação entre fornecedores e parceiros implicará a contratação da prestação de serviços, com ênfase especial na qualidade, tendo em vista a existência de regras a serem cumpridas. Haverá alteração prevista nas funções dos funcionários por meio da implantação de políticas setoriais, normalmente em busca da missão da empresa. Observamos que, para o autor, a terceirização, quando as regras são cumpridas, faz com que a organização possa voltar-se para a sua atividade principal, otimizando seus recursos e redistribuindo seu pessoal de maneira adequada. Para Giosa (2003, p. XII):

Com um enfoque claro na qualidade e com a redução de custos, as empresas, com a aplicação da terceirização, se transformam, concentrando todas as suas energias e esforços em sua atividade principal, e, com isso, gerando mais resultados, favorecendo a eficácia, com a otimização da gestão.

Latham (2009) afirma que, para o caso do emprego de contratados pelas Forças

<sup>1</sup> Foram dadas as definições de: Apoio ao Combate, Apoio de Serviços ao Combate, Apoio Logístico, Função Logística, Função Logística Manutenção, Função Logística Recursos Humanos, Função Logística Suprimento, Logística, Logística Militar.

Armadas, eles realizam tarefas menos importantes do que os soldados. O autor vai além ao confirmar que “sem os contratados, os comandantes precisariam desviar os soldados de outras tarefas mais importantes”. (2009, p.31)

Podemos depreender que, segundo os modelos de Giosa e Latham, os prestadores de serviços (que por nós serão chamados de soldados privados) realizarão as atividades logísticas complementares, permitindo que os militares realizem as atividades essenciais de combate, como atacar e conquistar posições, contribuindo para o cumprimento da missão da Força.

Em seguida, veremos as aplicações dos modelos teóricos nas atividades de logística militar, com suas consequentes dificuldades e melhorias.

### *Terceirização da Logística Militar*

Vejamos uma breve evolução histórica da contratação de soldados privados pelo Estado.

Não ainda chamado de terceirização militar (antes eram denominados *condottieri*, soldados da fortuna ou mercenários), ainda tampouco utilizado para a logística, o fenômeno é tão antigo quanto a civilização, sendo conhecido desde a época em que as sociedades (há cerca de 6 ou 8 mil anos), já em seu estado sedentário, dedicadas à agropecuária, guerreavam para defender seus interesses, alistando estrangeiros para lutarem aos seus lados. No século XIII, o Estado começou a exercer o controle sobre a violência privada no mar, concedendo as “cartas de corso” para grupos privados e

indivíduos, autorizando-os a atacar embarcações estrangeiras (SINGER, 2008). Um ápice da utilização de mercenários ocorreu durante a Guerra dos Trinta Anos (1618-1648) (UESSELER, 2008). A partir da Paz de Westfália (1648) houve uma lacuna na contratação de serviços pelo Estado, cabendo a este, única e exclusivamente, o monopólio do uso da força (SINGER, 2008). Em se tratando de contemporaneidade, durante a Segunda Guerra Mundial, fábricas estadunidenses foram adaptadas, passando da manufatura de bens de consumo para a produção de equipamentos militares (LATHAM, 2009). Com o fim da Guerra Fria (1989), devido à grande oferta da mão de obra de ex-militares e de um vasto arsenal bélico, o mercado mundial de segurança e defesa ficou abarrotado de meios que facilitavam os empreendimentos bélicos privados (SINGER, 2008).

**Os prestadores de serviços realizarão atividades logísticas complementares, permitindo que os militares cumpram atividades essenciais de combate: atacar e conquistar posições, contribuindo para o cumprimento da missão**

Nos dias atuais, Forças Armadas, com contingentes cada vez mais reduzidos, têm novos papéis impostos por organismos internacionais (Organização das Nações Unidas, Organização do Tratado do Atlântico Norte etc.), tendo que abrir mão da execução de algumas atividades em prol destas atribuições (UESSELER, 2008). Sendo assim, por vezes, passam suas tarefas subsidiárias para empresas privadas.

Notamos que a atividade não é novidade histórica e surgiu como um mecanismo para aumentar o poder militar de um grupo e por necessidade de tarefas específicas. Hoje vem ocorrendo com maior frequência, possivelmente devido a outras inúmeras tarefas

que vêm surgindo. Então surge a expressão Empresas Militares Privadas (EMP).

Segundo Uessler (2008), o conceito de EMP surgiu com TIM SPICER<sup>2</sup> (1996), quando sua empresa foi empregada pela primeira vez pelo governo de Papua Nova Guiné, para lutar contra os rebeldes.

A utilização de EMP vem crescendo ao longo dos anos. Segundo Singer (2008), no âmbito das tarefas das Forças Armadas há muito poucas áreas que não tenham sido ocupadas por EMP. Em geral, elas oferecem todos os tipos de serviços realizados pelas Forças do Estado, não apenas externamente, mas também internamente,

ou seja, não apenas a defesa da soberania de um país, mas também segurança e garantia da lei e da ordem, desde a formação para a luta no concreto estado de paz até o emprego no combate, passando por áreas de ApCmb e de apoio de serviços ao combate

(ApSvCmb). Para o autor, atualmente existem três tipos de EMP: as que apoiam militarmente no combate (fornecem unidades diretas de combate), as de aconselhamento militar (cuidam da formação, planejamento e estratégia) e as de fornecimento militar (desde a logística de suprimento até o transporte). Para aplicação de mão de obra nestes tipos de EMP, segundo Uessler (2008), há milhões de pessoas convocáveis no mundo.

Pelos autores referenciados, percebemos que empresas privadas vêm realizando atividades militares, inclusive algumas de logística militar. Notamos o crescimento acentuado do ramo de EMP com grande

potencial de produção de serviços.

Se fôssemos analisar todos os serviços utilizados pelo Estado por EMP para a realização de uma operação, alargariamos muito nosso espectro de estudo. Então, o aprofundaremos no emprego em atividades logísticas, principalmente nas empresas tipificadas por Singer (2008) como “de fornecimento militar”. Sendo assim, vamos limitar nosso campo de abordagem apenas aos assuntos relativos à logística militar, mais precisamente às funções logísticas Recursos Humanos, Transporte, Manutenção e Suprimento.

Para Uessler (2008), em se tratando das ofertas de serviços, vão desde materiais de expediente até complexos meios de transporte, passando por apoio à alimentação, limpeza, conforto e desenvolvimento de bases. Logo, muitas das necessidades das tropas, em tempos de paz ou de guerra,

podem ser contempladas por EMP. Por exemplo: reabastecimento de armas e munições, combustível (até para os mais complexos meios), armazenamentos especiais, serviços postais, serviços de obras e instalações, dentre outras. É importante citar do mesmo autor que, nos países anglo-saxões, o sistema militar público transferiu para as empresas privadas muitos serviços logísticos, principalmente os da função logística manutenção.

Então, observamos que a disponibilidade de serviços e de mão de obra das EMP propendem a facilitar a sua utilização para a sustentação e mobilidade das tropas por parte dos Estados. Vimos também que já

**Nos dias atuais, Forças Armadas, com contingentes cada vez mais reduzidos, têm novos papéis impostos por organismos internacionais**

<sup>2</sup> Ex-oficial do exército britânico, veterano da Guerra das Malvinas, fundador da empresa Sandline International (UESSLER, 2008).

existe um que utiliza cotidianamente os serviços destes tipos de empresas. Vamos buscar aplicações pelas Forças Armadas dos EUA.

De acordo com SINGER (2008), o Programa de Expansão da Logística Civil (*Logistics Civil Augmentation Program*<sup>3</sup> – Logcap, 1985) dos EUA, que contrata empresas civis para fornecer suporte de contingência a fim de incrementar a estrutura da força do Exército, é um exemplo de terceirização da logística militar. O Logcap é considerado o melhor caminho para a expansão do ApLog em ações militares, abordado por Nichols (1997) como ferramenta logística adequada para operações militares. O Manual FM 3-100.21<sup>4</sup> (*Contractors on the Battlefield*<sup>5</sup>) (2003), do Departamento de Exército dos EUA,

prevê a doutrina de emprego de soldados privados no TO. Este manual tece as seguintes considerações sobre as empresas contratadas: são multiplicadores de forças; os suprimentos e serviços críticos fornecidos por estas no TO reduzem o volume de carga embarcada e transportada em meios militares; reduzem a dependência do sistema de ApLog baseado em território estadunidense; e desoneram as tropas das tarefas inerentes ao apoio, possibilitando assim o emprego de uma parcela maior dos

efetivos em ações ofensivas, aumentando a capacidade de combate.

Percebemos a existência de doutrina e de um programa que amparam a utilização da contratação de civis. Ademais, observamos que os EUA, um dos países mais experientes em conflitos armados, reconhecem que a entrega de serviços de sustentação e mobilidade às empresas privadas permite à Força Armada focar suas atividades em serviços essenciais, aumentando seu

poder de combate, o que é corroborado por Giosa (2003) e Lathan (2009). Tentaremos buscar argumentos que nos permitam analisar dois conflitos nos quais os EUA tenham realizado a Terceirização da Logística Militar.

Quanto ao preparo e emprego, para Uessler (2008), o custo de formação de um soldado privado é alto<sup>6</sup>,

já que o Estado precisa garimpá-los dentre uma imensidão de pessoal, recrutar milhares de homens, testar suas aptidões, formá-los, adestrá-los e muito mais, além, é claro, da dificuldade de seu desengajamento. Para as EMP, estes custos tendem a ser menores, já que elas podem aproveitar as aptidões públicas prévias e adquirir o especialista já pronto, até mesmo com seu equipamento e armamento, além de realizar contratos temporários de acordo com a missão a ser cumprida (UESSELER, 2008). Dados da

**Pode ser mais interessante contar com um soldado privado, especializado no serviço, do que desenvolver capacidades logísticas e aptidões em militares que poderiam ser empregados em atividades essenciais de combate**

3 Programa de Aumento Civil Logística (tradução nossa).

4 Disponível em <http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-100-21.pdf>

5 Contratados no Campo de Batalha (tradução nossa).

6 Nossa experiência na carreira militar permite contribuir com o assunto, sustentando que, normalmente, por ocasião da formação inicial, o militar aprende as atividades fundamentais inerentes ao combate. Tarefas de apoio são ensinadas ao longo da carreira, demandando custos para o desenvolvimento de competências.

mesma obra do autor indicam que, de uma forma geral, ao lado do armamento, a logística e a vigilância representam os maiores setores de despesas para a manutenção das Forças Armadas.

Sendo assim, observamos que pode ser mais interessante contar com um soldado privado, especializado no serviço, do que desenvolver capacidades logísticas e aptidões em militares que poderiam ser empregados em atividades essenciais de combate. As competências relacionadas com o apoio de serviços podem ser desenvolvidas em investimentos realizados pelas próprias EMP.

Outras características das EMP precisam ser levadas em consideração. Uessler (2008) aborda algumas: como toda e qualquer empresa privada, tende a imperar uma filosofia empreendedora, baseada em metas, com aumento de mercado e lucros, combinado com a diminuição dos custos; trabalham para os mais variados clientes e governos (podem estar trabalhando pró-governo em um momento e passarem a ser empregadas contra após o término do contrato); a única lei que seguem é a “lei da oferta e da procura”; e, pelo fato de estarem se especializando cada vez mais, o padrão de serviços tornou-se tão elevado que pode causar dependência dos países contratantes. Uessler (2008), citando declarações oriundas dos próprios exércitos regulares, afirma que estes não conseguem mais atingir o nível de qualidade alcançado pelas EMP, fazendo-os depender precisamente delas.

Cabe destaque também o fato de as empresas procurarem mão de obra especializada barata em países do terceiro mundo, ou pessoal para superar as barreiras linguísticas encontradas no próprio local do conflito, contratando ex-militares desempregados. Nestes casos há o risco de estes serem mal formados e mal preparados.

Quanto ao aspecto jurídico, é importante ser ressaltado que há problemas no cumprimento de contrato do indivíduo com a empresa e também desta com o Estado. Em se tratando de tempo de serviço dos trabalhadores, os servidores das empresas terceirizadas obedecem às leis trabalhistas e aos contratos firmados com tais empresas (LATHAM, 2009). Para o autor, é mais fácil desligar-se dos militares privados do que daqueles que prestam serviços diretamente para o Estado. Além disso, ainda não foi observado regulamento jurídico que exija a responsabilidade das ações dos empregados privados ou o controle destes. Nas relações entre empresas e Estados, existem problemas que extrapolam as esferas contratuais, já que estas ainda não têm o dever de transparência na prestação de contas. Ademais, pode haver quebras contratuais por parte das EMP sem que sequer sejam avisadas à outra parte, pois mesmo as sanções previstas neste caso ou a não-execução de um contrato parecem não estar normalmente estabelecidas por escrito (UESSELER, 2008).

Tiramos aspectos negativos destas particularidades, já que o esperado especialista, na verdade, pode não passar de um trabalhador pleno de vícios decorrentes do antigo labor, seu vínculo de contrato pode ser quebrado, a esperada redução de custos pode não ocorrer, o Estado pode tornar-se cliente assíduo e dependente das EMP e estas podem estar focadas apenas em lucrar, despreocupadas em defender o solo pátrio, além do que hoje podem trabalhar para um Estado e amanhã para outro.

Ainda nos aspectos jurídicos, em caso de guerra declarada, o Direito Internacional Humanitário (DIH) apenas reconhece as figuras do combatente e da população civil. Os funcionários das EMP somente são considerados civis quando autorizados a acompanhar as Forças Armadas e, caso sejam capturados,

têm o direito a receber o tratamento de prisioneiro de guerra. Devem portar um bilhete de identidade caracterizando-os como tal, conforme previsto na III Convenção de Genebra de 1949. Não podemos esquecer que, para tal caracterização, não devem portar armas, uniformes ou seguir um comando, além de não proporcionarem, devido aos seus trabalhos, qualquer vantagem militar à Força – o que acaba sendo contraditório quando tratamos de terceirização do ApLog no combate.

Sendo assim, dentre muitos fatores levantados em relação à contratação, destacamos: contra – a não-realização do trabalho devido ao término do acordo, ou qualquer tipo de paralisação, a dificuldade de cumprimento de contratos e a dificuldade de discernimento acerca do DIH; a favor – o desprendimento e o desligamento dos envolvidos nas atividades (mesmo em se tratando de conflito), que são mais fáceis do que quando do engajamento do pessoal das casernas.

Deduzimos que é desejável que a parte jurídica da contratação esteja precisa. Considere-se o fato de que as Forças Armadas normalmente têm custo alto e permanente, enquanto a contratação de empresas privadas se restringe a um pagamento menor e temporário. Ademais, a terceirização conduz a uma necessidade de mudança do Direito Internacional dos Conflitos Armados. Os empregados das EMP podem não ser considerados combatentes por seguirem contratos, por não serem contabilizados como tropa e por não terem um comando ou subordinação claros. Tendem a não ser considerados civis por estarem vinculados à máquina bélica, muitas vezes armados, e oferecerem vantagens à Força. Falta-nos então buscar argumentos que nos permitam analisar se a relação dos líderes militares com os servidores das EMP facilitam o controle de cumprimento dos contratos.

Segundo Uesseler (2008), as lideranças militares dos países que contratam este tipo de empresa não sabem oficialmente o que elas fazem, devem, precisam ou podem fazer, já que elas não pertencem à cadeia de comando militar e recebem suas missões diretamente dos governos. Os setores públicos podem não estar em condições de realizar tais controles, e os militares tendem a não querer controlar quem não podem comandar. Não falamos apenas de controle do uso da força, mas também o controle na execução dos serviços.

Desta forma, observamos que os governos oferecem às EMP uma atuação com inclinação anárquica e arbitrária.

Buscamos definições, conceituamos terceirização da logística militar e vimos que, segundo os modelos teóricos de Giosa (é uma tendência moderna, que consiste na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando as atividades complementares a terceiros) e de Latham (contratados realizam tarefas menos importantes do que as dos soldados), a logística militar terceirizada pode provocar melhorias na atuação das Forças Armadas. Porém deve-se tomar cuidado com as questões jurídicas e com a perda de controle.

Investigaremos o que foi sucedido nas Guerras do Golfo, anteriormente citadas, apresentando e explicando as similaridades e singularidades na realização da terceirização da logística militar, para depois deduzir sobre a aprovação de sua utilização pela Força militar.

## **TERCEIRIZAÇÃO DO APOIO LOGÍSTICO NAS GUERRAS DO GOLFO**

A seguir, descreveremos e analisaremos como ocorreram a execução e o controle do ApLog terceirizado nas Guerras do Golfo (1990-1991 e 2003). Não teríamos

como citar todo o plano logístico ocorrido em cada operação, já que, além de se tratar de documentos ainda sigilosos dos atores envolvidos, tomariam mais do que o tamanho total da pesquisa. Nossa preocupação permeará o campo do ApLog que demandou os serviços terceirizados, seja por necessidade de controle de uma ação em curso (necessidade de um serviço não disponível ou não planejado), como ocorreu na década de 1990, seja por prescrição de planejamento preliminar, de acordo com doutrina e programa preestabelecidos, como ocorrido em 2003.

Na próxima seção, transcreveremos como se deu o ApLog na Primeira Guerra do Golfo e analisaremos as características mais marcantes quanto a sua terceirização. Vamos descrever e analisar o que tem relação mais direta com o tema do trabalho, limitando nosso espaço amostral às funções logísticas anteriormente mencionadas.

### ***Terceirização do Apoio Logístico na 1ª Guerra do Golfo (1990-1991)***

Em fevereiro de 1991, segundo Keegan (2005), um exército ocidental grande e altamente qualificado enfrentou um exército iraquiano também grande, porém desgastado por uma longa campanha anterior (conflito Irã-Iraque, 1980-1988). Segundo Schubert e Kraus (1998), após seis semanas de ataques aéreos sucessivos, a campanha terrestre destruiu o poderio bélico iraquiano em apenas quatro dias. Sabemos que o esforço principal na operação, realizado pelas Forças Armadas estadunidenses, demandou muito ApLog. Dentre muitos outros motivos para tal demanda, enfatizamos a precária infraestrutura local, a distância dos países envolvidos às suas bases, as grandes extensões dos eixos terrestres de apoio e a característica da Área de Operações (AOp). Para nossa pesquisa e análise, vamos re-

lembrar alguns aspectos da operação que facilitarão o entendimento.

Antes de tratar efetivamente do conflito, não podemos nos furtar de mencionar duas tomadas de decisão e doutrinas que guardaram relação com o ApLog realizado no Iraque: inicialmente tratamos da Doutrina Guam (1969), que, dentre uma magnitude de assuntos discorridos, evidenciava que as Forças estadunidenses, em campanhas futuras, preocupar-se-iam não apenas com operações de combate, mas também com aquelas ocorridas à retaguarda, principalmente a concentração de esforços para a manutenção da continuidade do ApLog; e a doutrina e geopolítica de controle da região do Golfo Pérsico (Doutrina Carter - 1980), que rechaçava qualquer tentativa de forças externas para controlar a região do Golfo Pérsico, considerando-a como um confronto aos interesses dos EUA, e que, conseqüentemente, seria repelida com todos os meios necessários, incluindo a força das armas (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Notamos não apenas o maior interesse estadunidense naquela região, mas também ações que assegurassem bases confiáveis para qualquer deslocamento e desdobramento de tropas, além da grande preocupação com o ApSvCmb.

Outro fato importante a ser destacado foi que, segundo Schubert e Kraus (1998), na época da invasão do Kuwait pela tropa iraquiana, as Forças Armadas dos EUA estavam em processo de redução de efetivo e sem mobilização da base industrial. Decorre daí uma possível preocupação com a questão do suprimento usado, que exigiria grande quantidade de equipamento e pessoal de apoio para uma batalha imprevisível quanto ao tempo; e a disposição do governo estadunidense em utilizar suas próprias reservas para a satisfação imediata das suas desconhecidas necessidades (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Voltando à guerra, em se tratando da execução do ApLog, pode ser dividida em três fases: do posicionamento estratégico, das operações de combate e da retirada (PAGONIS; CRUIKSHANK, 1992). Em termos de terceirização, observaremos que as três fases dar-se-ão de maneira bem semelhante. Vejamos algumas características delas.

A primeira fase, chamada de Operação Escudo do Deserto, começou oficialmente em 7 de agosto de 1990 (seis dias após a invasão do Kuwait por tropas iraquianas), com a partida dos EUA e o posicionamento defensivo da 82ª Divisão Paraquedista na Arábia Saudita. Segundo Schubert e Kraus (1998), enquanto o efetivo do exército deslocou-se para o Oriente Médio por navios e por aviões, seus equipamentos foram deslocados apenas por navios<sup>7</sup>. Ao chegarem aos portos sauditas, eram catalogados e distribuídos às unidades de origem. Ademais, a tropa desembarcou com sua carga prescrita individual<sup>8</sup> que poderia sustentar cada combatente por pouco tempo.

Logo, as unidades poderiam empregar por tempo limitado seus meios orgânicos para transportar, armazenar e conservar seu material. Para permanecer por mais de 30 dias na AOp, era necessário um sistema logístico sólido e não vulnerável ao ataque surpresa dos iraquianos. Cabe destaque nesta fase a constatação de necessidades não planejadas que foram solucionadas com as contratações de pessoal, material e serviços na região da operação.

Na segunda fase, chamada de Operação Tempestade do Deserto, o mais importante a ser logisticamente destacado foi o desafio de apoiar o intenso bombardeio realizado e posicionar dois Corpos de Exército, com

todo seu equipamento, a até 500 milhas através do deserto. Quando do apoio à entrada em posição do exército estadunidense, foram deslocados 27 mil militares e suprimentos para as posições de ataque por grandes distâncias. Para tal também foram necessárias as contratações de viaturas e motoristas nos países hospedeiros (SCHUBERT; KRAUS, 1998). Para os mesmos autores, era assumido pelo Comando Central do Exército dos EUA que, para realizar operações ininterruptas, seria necessário um sistema logístico sólido. As fontes locais contratadas foram, de certo modo, satisfatórias para atender a muitas das necessidades de suprimento e diminuir, de imediato, as insuficiências logísticas decorrentes das operações (PAGONIS; CRUIKSHANK, 1992).

A terceira fase, retirada, que era estimada para ocorrer em datas mais distantes, deu-se de maneira antecipada, devido à brevidade da fase anterior. A retirada foi de execução urgente, já que as forças deveriam rapidamente sair do TO. Isto se deu devido a dois principais motivos: o desejo do povo estadunidense de ter seus militares de volta e a necessidade de evitar o contato dos militares ocidentais com os islâmicos nativos da Arábia Saudita. Nesta fase, as atenções logísticas estavam voltadas para o recolhimento do material, os encerramentos de contratos e a devolução dos meios alugados. Cabe destaque que a estrutura de transporte, principalmente para movimentar equipamentos militares de maior tamanho, teve que se apoiar em navios e aeronaves contratados (PAGONIS; CRUIKSHANK, 1992).

Sendo assim, para uma operação realizada distante dos portos e com tempo de

7 Tal feito demandava um apurado controle, principalmente do descarregamento dos equipamentos nos portos sauditas.

8 Representa as quantidades, por tipo de suprimento, que um Comandante, a seu critério, prescreve para serem transportadas por militar, normalmente expressas em Dias de Suprimento (Brasil, 2008).

duração indeterminado, foi demandado um grande esforço, o que tornou o sistema de apoio logístico (SApLog) pesado e lento. As Forças tiveram que combinar rapidez no deslocamento com as demandas logísticas. Este esforço demandado teve que ser solucionado com a contratação de serviços e de mão de obra local.

A seguir, vamos descrever, na ordem, o desenvolvimento das funções logísticas Suprimento, Transportes, Manutenção e Recursos Humanos. A descrição ocorrerá abordando suas relações com os serviços e pessoal contratados.

O General Willian G. Pagonis, responsável por toda logística do TO, buscou o apoio das nações anfitriãs com suas fontes locais de suprimentos, reduzindo as demandas das unidades de apoio estadunidenses, principalmente quando da chegada à Arábia Saudita (PAGONIS; CRUIKSHANK, 1992). O comandante de Apoio Logístico montou um programa de contratação e ajudas locais e se utilizou das facilidades da Arábia Saudita para chegada de suprimentos complementares não produzidos no país (possuía excelentes portos, aeroportos e um sistema rodoviário bem construído). Ressaltamos também que foram realizadas aquisições em fornecedores locais e de moradores da região (SCHUBERT; KRAUS, 1998). Para o bom fluxo dos suprimentos proporcionado pelo abastecimento, há necessidade de um bom sistema de transportes.

Apesar de as Forças Armadas possuírem seus meios de transportes orgânicos, a demanda por deslocamento e posicionamento de grande efetivo das Unidades, assim como a necessidade de manutenção dos meios militares danificados, fizeram com que estes não fossem suficientes para atender à procura do serviço. Segundo Vidigal (1998), cerca de 95% da carga foi transportada para a região por meio do modal aquaviário, sendo muitos navios

contratados. Além da aquisição de ônibus e caminhões para realizar a instalação e o desdobramento inicial das unidades de combate, podemos citar a necessidade de contratação de aeronaves e navios para realizarem o deslocamento do efetivo de mais de 350 mil militares e dos pesados equipamentos para a região do Golfo, apesar de os estadunidenses possuírem o Comando de Transporte (PAGONIS; CRUIKSHANK, 1992). O transporte foi o principal representante do apoio logístico (VIDIGAL, 1998). Para Schubert e Kraus (1998), o apoio da nação hospedeira e os contratos contribuíram para a solução dos problemas de transporte.

Quanto à manutenção de equipamentos, devido à escassa existência de instalações e à pouca eficácia das presentes, as estruturas orgânicas das unidades foram sobrecarregadas. A característica desértica da AOp aumentava a exigência de zelo do material, o que fez crescer a necessidade de serviços. Buscou-se emergencialmente a satisfação das necessidades nas reduzidas indústrias locais e nas bases operacionais localizadas na Europa, o que acarretou algumas perdas temporárias desnecessárias de equipamentos sem a manutenção corretiva (PAGONIS; CRUIKSHANK, 1992). Sabemos que todas as questões das funções logísticas supracitadas requereram grande quantidade de pessoal, não apenas para execução, mas para a supervisão das atividades.

Um problema encontrado foi a constante e urgente necessidade de completar a Força com militares que possuíam especialidades incomuns, tais como intérpretes, motoristas, pilotos, pessoal de saúde, controladores de tráfego aéreo, serviços portuários etc. Tais problemas eram de difícil solução, pois a formação requeria um certo tempo que o Exército não possuía. Para tal, o governo estadunidense contratou civis de sua Secretaria de Defesa (o que não

se trata de terceirização de mão de obra) e outros pertencentes aos países hospedeiros. Estima-se que 3 mil contratados estavam no TO durante o auge do desdobramento e que 70% dos militares empregados no setor de ApLog eram reservistas, sendo muitos deles originários do setor privado, trazendo ampla experiência para as Forças Armadas (PAGONIS; CRUIKSHANK, 1992).

Para Schubert e Kraus (1998), a contratação de recursos humanos locais gera desconfiança dos militares. Para reduzi-la, os contratados eram, quando possível, organizados dentro dos batalhões e enquadrados nos comandos de militares estadunidenses.

Na tentativa de minimizar as dificuldades, observamos que o General Pagonis recorreu a uma sumária e embrionária contratação de serviços nas fontes locais para a satisfação das necessidades.

Verificamos que foi notável a utilização de serviços terceirizados na região, já que o ApLog plane-

jado ficou sobrecarregado e possivelmente esgotou-se, no início da primeira fase, para atendimento das necessidades urgentes e imediatas. A terceirização foi aumentando até ser realizado um grande laço de parceria com o setor privado do reinado.

Porém a terceirização da logística militar, possivelmente pelo seu não-planejamento, não foi uma experiência isenta de problemas. Sabemos que, em se tratando de uma operação, por mais que a engenhosidade do líder possa reduzir as deficiências da ação em curso, o preço do

não-planejamento pode custar caro, devido à especificidade do material. Em sua crescente utilização, observou-se o imprevisto e a satisfação das necessidades nos mercados locais, principalmente para serviços de transportes e outros especializados.

Contudo, pudemos observar que, apesar dos problemas levantados e independente da função logística executada, a adoção da contratação de terceiros foi fundamental para aliviar o elevado esforço logístico provido pelas Forças militares estadunidenses, permitindo-as focar em suas tarefas principais de combate, realizando a adaptação para a suplementação de meios orgânicos e

efetivos militares. Foi, possivelmente, um dos principais ensinamentos desta campanha. Segundo Pagonis e Cruikshank (1992), o ApLog deu-se de maneira eficiente e com grande utilização de mão de obra e serviços terceirizados. Tal feito demandou mais milhares de contratos de terceirização.

Não poderíamos deixar de mencionar que o bom desempenho da logística foi amplamente favorecido pela superioridade aérea<sup>9</sup> americana, principalmente quando sabemos que, com sua inexistência, as longas colunas motorizadas estariam mais vulneráveis a ataques do inimigo (SCHUBERT; KRAUS, 1998).

Merece destaque neste capítulo enfatizar a capacidade de adaptação do SApLog às demandas da região. Independente da função logística e, apesar de não muito planejada, a terceirização contribuiu decisivamente para o sucesso do ApLog.

**A adoção da contratação de terceiros foi fundamental para aliviar o elevado esforço logístico provido pelas Forças militares estadunidenses, permitindo-as focar em suas tarefas principais de combate**

<sup>9</sup> Apesar de não se tratar de uma singularidade logística da campanha, merece destaque devido à influência no ApLog.

Agora temos subsídios que nos permitem inferir que podemos delegar a terceiros as atividades logísticas, particularmente as de ApSvCmb.

É importante destacarmos que, possivelmente, um dos principais legados desta operação militar em termos de terceirização da logística, para a outra Guerra do Golfo (2003), foram as experiências. Estas se tornariam excelentes conhecimentos adquiridos para as vindouras companhias privadas, já que centenas de fornecedores civis e ex-militares foram contratados para prover o ApLog às Forças de Coalizão. Corroboramos esta afirmação com a citação doutrinária estadunidense de que a redução de efetivos militares e a experiência anterior de contratação no conflito levaram o Logcap a empregar empresas terceirizadas (1996), a fim de possibilitar o ApLog para quaisquer contingências por parte dos EUA (FM 3- 100.21<sup>10</sup>, 2003).

Na seção a seguir, citaremos e analisaremos, com foco na terceirização da logística militar, como se deu o ApLog na 2ª Guerra do Golfo. Limitaremos nosso campo de abordagem às mesmas funções logísticas discorridas anteriormente.

### ***Terceirização do Apoio Logístico na 2ª Guerra do Golfo (2003)***

Nesta campanha, em que as Forças Armadas estadunidenses também formaram o esforço principal, o ApLog deu-se com rica utilização de um planejado serviço terceirizado. Para Waack (2008), a decisão de invadir o Iraque foi adotada logo após

os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001. Em março de 2003, a Força de Invasão, de efetivo menor que o da campanha antecedente, porém mais qualificada e equipada, enfrentou um exército iraquiano bem menor e degradado por aquela contenda (ATKINSON, 2008). O poder de fogo e o ApLog eram majoritariamente estadunidense, e o Governo monárquico da Arábia Saudita não ofereceu os mesmos recursos operacionais disponibilizados em 1990-91 (KEEGAN, 2005).

Durante março de 2003, 167 navios operados pelo Comando Militar Marítimo atravessaram o Oceano Atlântico, transportando equipamentos necessários no TO. Além disso, foram empregadas também aeronaves C-130, C-5 e C-17 e aviões comerciais para posicionar quase 424 mil pessoas dos EUA e seus equipamentos no Iraque (ATKINSON, 2008).

Segundo Keegan (2005), a guerra foi logisticamente um enorme sucesso. Houve desafios fundamentais na prestação de ApLog em todo o campo de batalha, a fim de apoiar um elevado e agressivo ritmo operacional. O movimento de 350 milhas do Kuwait a Bagdá requeria uma “cauda logística” grande o suficiente para apoiar a ágil Força combatente. Um país do tamanho da Califórnia foi conquistado em menos de três semanas, a um custo de poucas vidas estadunidenses e com grande esforço logístico. Segundo Atkinson (2008), tal tarefa foi realizada com eficiência, contando com a facilidade decorrente da experiência em terceirização adquirida na operação militar da década de 1990.

**Independente da função  
logística e, apesar de  
não muito planejada, a  
terceirização contribuiu  
decisivamente para o  
sucesso do ApLog**

<sup>10</sup> Idem à nota 4.

Entendemos que tal eficiência se deu, dentre outros motivos, devido ao tempo de preparo e planejamento para a operação (tendo em vista a decisão de invasão em 2001), à doutrina existente e à experiência adquirida na contenda anterior pelos estadunidenses.

Para Waack (2008), esta contenda foi plena de inovações tecnológicas e, em consequência, doutrinárias. Sendo assim, depreendemos que itens até então desnecessários em uma operação requereram maior esforço de obtenção, dando ainda maior minúcia ao esforço<sup>11</sup> logístico.

Segundo Keegan (2005), o não-emprego da esmagadora ofensiva aérea<sup>12</sup>, devido aos danos colaterais que poderiam causar em civis (já que as forças iraquianas estavam dispersas por todo o território, formando focos de resistência em cidades iraquianas), fez aumentar o risco de emboscadas aos comboios e bases logísticas. Sendo assim, um dos métodos empregados para realizar o ApLog foi agir continuamente, de maneira rápida e precisa, e utilizar aeronaves C-130 pousadas a cavaleiro da Estrada Principal de Abastecimento (Rodovia 1), transportando tanques de combustível (KEEGAN, 2005).

Esse método possivelmente demandou a utilização de uma equipe especializada no

serviço. Como estudado anteriormente, esta necessidade, além da doutrina e do programa existentes, davam às Forças Armadas estadunidenses a opção de utilização da logística terceirizada.

Segundo Uessler (2008), no Iraque, 68 EMP<sup>13</sup> foram oficialmente engajadas sob os mais diversos contratos e para os mais diferentes tipos de missão. Destacamos a Halliburton como uma das maiores empresas do ramo da Logística e a MPRI (Military Professional Resources Inc.) que ensinou

os soldados estadunidenses a se deslocarem em comboios por rotas de abastecimento da forma mais segura possível, protegendo-se de emboscadas.

Segundo Uessler (2008), foi firmado um contrato com a empresa KBR no qual da contratada foi exigida a responsabilidade de planejar e executar construções, gerenciar

instalações e prover serviços de ApLog para um efetivo de 20 mil homens, com um possível aumento para 50 mil, por um período de até 180 dias, além de ter a capacidade de acolher 1.300 soldados por dia, com menos de três semanas de notificação de suas localizações na AOp. O contrato ainda exigiu da contratada manter a capacidade de apoiar dois eventos simultaneamente, ou seja, apoio cerrado e contínuo para frentes diferentes. Segundo o mesmo autor, no

**Foram contratados algo em torno de 30 mil soldados privados, sendo o segundo maior “contingente”, perdendo apenas para os estadunidenses, tendo maior efetivo que todas as outras tropas da coalizão**

11 Tal esforço foi reconhecido por Petraeus (General da reserva do Exército dos EUA e comandante do TO na Operação Iraque livre) ao dizer que quando ele era soldado de infantaria, o máximo de logística que lhe interessava era o que cabia numa mochila. Agora sabia que, embora as táticas não fossem fáceis, elas eram relativamente simples quando comparadas com a logística. (2004 *apud* ATKINSON, 2008).

12 Idem à nota 9.

13 Pode-se citar, dentre outras: AirScan, Erinys, Blackwater, ISI Group, Cochise, OS&S, Centurion Risk, Triple Canopy, Titan, WWLR, CACI, MZM, Vinell, DynCorp, Ronco, Group 4 securicor, Combat Support, Man Tech, KBR (recentemente anexada à Halliburton) (UESSELER, 2008).

Iraque foram contratados algo em torno de 30 mil soldados privados, sendo o segundo maior “contingente”, perdendo apenas para os estadunidenses, tendo maior efetivo que todas as outras tropas da coalizão.

Realizar o estudo da terceirização logística na campanha, por funções logísticas, poderia ora repetir os fatos, ora confundir o estudo quanto à concatenação de ideias. Ao buscarmos fontes, percebemos mais evidências ligadas aos aspectos negativos do que aos positivos, o que pode ser explicado pelo acentuado emprego de contratação, pelo pouco envolvimento de outros países no conflito e pela maior globalização. Procuraremos evidências e elucidações das similaridades e singularidades baseadas na abordagem dos aspectos existentes (negativos em sua maioria). Enfatizaremos os pontos focais de necessidades de melhorias. Em seguida, procuraremos verificar se, de modo geral, o emprego da terceirização da logística militar foi satisfatório.

Uessler (2008) descreve algumas falhas: soldados reclamavam de que a comida era precária e os serviços de lavanderia eram fálhos; houve muitos casos de superfaturamento, como, por exemplo, o da KBR, que inflacionou serviços considerados baratos no país (cobraram US\$ 2,27 por um galão de combustível que custava US\$ 1,00 nos postos do Iraque); houve construção de instalações e produção superfaturadas; ocorreram falhas na contabilidade dos custos em combate (a mesma empresa computava 10 mil refeições a mais por dia, recebendo por 100 mil refeições que não foram fornecidas); e sucedeu um exorbitante aumento dos gastos (a mesma empresa, em termos de receitas em 2003, recebeu do Pentágono uma quantia em torno de 3 milhões de dólares, que foi o dobro do que gastaram os EUA no conflito

de 1990/1991), com a falta de transparência na prestação de contas.

Quanto ao DIH, segundo o General Antonio M. Taguba<sup>14</sup> (citado por PAN, 2004), relatórios dão conta que os abusos ocorridos em Abu Ghraib apenas recomendaram medidas disciplinares contra os dois empregados privados envolvidos em abusos físicos e torturas, apesar de ser evidente para os investigadores do inquérito que eles mentiram, utilizando-se das brechas das leis para burlarem o Direito Internacional Público. E que até aquele momento nenhuma acusação criminal havia sido instaurada contra os contratantes.

Também cabe-nos discorrer sobre o comando e controle das EMP pelas Forças Armadas estadunidenses durante o conflito. Conforme Uessler (2008), a liderança militar do exército dos EUA no Iraque não sabia nada oficialmente sobre o que as empresas privadas faziam, deviam, precisavam ou do que eram capazes. Elas não pertenciam às cadeias de comando militares e recebiam missões que eram mantidas em completo sigilo pelo Pentágono. Chegou-se a exigir que fossem confeccionadas normas escritas, pela Secretaria de Defesa, para as EMP, porém sequer se obtiveram respostas. As respostas às questões de decisão das ações em combate estavam entregues ao arbítrio dos contratados.

Segundo Uessler (2008), outros pontos críticos das experiências, em termos de logística, das prestações de serviços foram: perda de controle sobre o material; a confiabilidade na disponibilidade dos fornecedores, com as consequentes faltas no abastecimento, principalmente quando as rotas comerciais de fornecimento eram interrompidas; e o não-cumprimento de compromissos dos soldados privados particulares, devido ao risco de serem mortos.

<sup>14</sup> <http://www.cfr.org/security-contractors/iraq-military-outsourcing/p7667> Acesso em (09/07/2014)

Depreendemos nesta seção que: nas EMP, as contas de negócios não eram transparentes; houve dificuldade na distinção entre civis e soldados; o controle sobre as EMP e seus servidores era restrito, pois faltaram regras jurídicas para as suas ações (não apenas execução das ações, mas também na execução do contrato); e empregados privados e EMP não puderam ser acusados judicialmente por violações de códigos e da Convenção de Genebra.

Porém, como relatamos, as pessoas designadas para desempenharem funções terceirizadas possuíam tanto experiências profissionais na realização das atividades logísticas como experiência de já terem sido militares e já estarem acostumadas com a hierarquia e a disciplina.

Cabe destaque ao elevado número de pessoal contratado e às tarefas eminentemente militares dispensadas às EMP. Ademais, verificamos que um grande número de empresas e de militares privados realizou os mais diversos tipos de serviços logísticos.

De forma geral, pudemos observar que as vantagens significativas suplantaram as adversidades na terceirização do ApLog. O tempo de preparo e planejamento, a doutrina, o programa Logcap e a utilização da experiência das EMP contribuíram para amenizar as deficiências de carência de recursos de pessoal e material. Michael P. Peters<sup>15</sup> (citado por PAN, 2004) confirma nossa argumentação ao declarar que “os EUA seriam incapazes de manter suas operações militares no Iraque, ou em qualquer parte do mundo, sem o uso das empresas privadas contratadas”.

Podemos concluir que foi possível, nos casos estudados, delegar a terceiros as atividades logísticas, particularmente as de ApSvCmb.

No item a seguir, vamos evidenciar as similaridades e as singularidades na realização da terceirização da logística militar, procurando explicá-las e comprovar a validação de sua utilização pelas Forças Armadas estadunidenses.

### ***Estudo comparativo quanto à terceirização da logística militar***

A relação central que derivamos dos modelos teóricos foi que, à medida que aumentamos o planejamento do emprego da terceirização de um serviço, mais otimizamos as atividades essenciais. A terceirização, quando de sua utilização planejada, tende a fazer com que a parte contratante possa empregar seu esforço principal nas atividades julgadas por ela vitais e, normalmente, reduz os custos.

Como o propósito do nosso estudo foi evidenciar e explicar quais as similaridades e singularidades obtidas na terceirização da logística militar nas Guerras do Golfo (1990-1991 e 2003), realizaremos a análise procurando explicá-las e deduzir sobre a validação de sua utilização nestas guerras. Vamos a seguir apresentar a similaridade na utilização da terceirização da logística militar nas duas campanhas.

A similaridade observada no estudo foi a terceirização da logística militar no TO. Podemos confirmar que a contratação de serviços, utilizada nos anos de 1990, ainda que embrionária e para o controle da ação durante o combate, contribuiu com eficiência para que a Força focasse seus interesses em atividades essenciais e rendeu experiências para utilização posterior. Na 2ª Guerra do Golfo, já utilizada com respaldo doutrinário, contribuiu para mitigar as deficiências de carência de recursos de pessoal e material. Em ambos os casos, permitiu às

<sup>15</sup> <http://www.cfr.org/security-contractors/iraq-military-outsourcing/p7667>. Acesso em (09/07/2014)

Forças estadunidenses se preocuparem com suas atividades de combate. Vamos a seguir explicar o porquê da similaridade ocorrida.

A nitidez da similaridade foi possível porque em ambas houve grande demanda por ApLog. Os porquês de sua utilização foram diferenciados entre uma operação e outra e serão detalhados a seguir.

Na primeira campanha, a escassez dos serviços, combinada com as condições climáticas e meteorológicas da AOp, com a redução de meios (pessoal e material) e com as necessidades efetivas de mão de obra fizeram com que os militares responsáveis pela logística do Exército estadunidense buscassem as soluções nos mercados locais e nos civis contratados pela Secretaria de Defesa dos EUA.

Na segunda campanha, a doutrina existente e o já conhecido programa Logcap, associados com a experiência adquirida, com o não-apoio de outros países, com dificuldades de transporte, com imprecisão do término da operação e com a quantidade de EMP e mãos de obra existentes, fizeram com que os planejadores determinassem sua utilização desde as primeiras etapas do processo de planejamento.

Quando detalhamos cada contratação, observamos algumas diferenças. Percebemos que a terceirização permitiu aos EUA aumentarem seu poder bélico, e ainda a otimização de recursos nas tarefas de combate. Vamos a seguir apresentar algumas desigualdades em cada campanha que nos auxiliem no estudo das singularidades.

Na campanha de 1991, a movimentação das forças estadunidenses iniciou-se seis dias após a invasão do Kuwait pelas forças iraquianas.

Em março de 2003, uma força de coalizão bem menor, porém bem mais qualificada, luta contra um exército iraquiano degradado, principalmente devido aos 12 anos de isolamento de fontes estrangeiras de suprimento.

Logo, em três semanas de rápidos avanços sobre grandes espaços do território iraquiano, a tropa de Saddam Hussein praticamente sumiu do campo de batalha.

Outro aspecto a ressaltar foi que o poder de fogo e o ApLog na 2ª Guerra do Golfo eram quase que exclusivamente estadunidenses, já que os aliados dos EUA no conflito de 1991 preferiram não prestar seu apoio e o governo monárquico da Arábia Saudita não ofereceu os mesmos recursos operacionais disponibilizados antes. Tal fato demandou, em termos de ApLog, grande esforço no segundo ato de contenda, realizado no terceiro milênio.

Keegan (2005) concorda com a análise ao expor que, apesar de a história se repetir após 12 anos, à medida que a campanha se desenrolou, foram as diferenças e não as semelhanças que chamaram a atenção. Vamos a seguir apresentar as singularidades na utilização da terceirização da logística militar em cada campanha. Exporemos e explicaremos separadamente aquelas pertinentes a cada conflito.

Cabe-nos destacar que as singularidades ocorridas nos conflitos de 1990-1991 enfatizam-se principalmente na não-realização de planejamento para a utilização e no controle da ação logística em curso para satisfação das necessidades decorrentes da operação.

Estas singularidades se deram porque: o ApLog orgânico possibilitou apenas a satisfação das necessidades urgentes e imediatas; o planejamento da campanha não previu a necessidade de ressuprimento; com a redução do efetivo, militares foram utilizados em funções mais diretamente relacionadas com o combate, carecendo de recursos humanos para outras atividades; e houve necessidade de controle de ações logísticas em curso, decorrentes da fricção do combate.

Na campanha de 2003, as singularidades foram evidenciadas com a grande

escala de utilização, com o planejamento para utilização da terceirização, com a utilização do programa Logcap e com o emprego da doutrina.

Podemos explicar as peculiaridades da campanha do segundo milênio com a combinação de fatores de necessidade de ApLog e de ofertas de terceirização. Quanto às demandas pelo grande esforço logístico, elas se deram pelo menor apoio provido por outros Estados à Força estadunidense; pela necessidade de complementar as tarefas de ApSvCmb em contingentes cada menores (que eram utilizados principalmente nas tarefas essenciais de combate) e pelo maior esforço requerido de obtenção. Quanto às ofertas de serviços, deram-se pela grande disponibilidade de mão de obra privada e EMP; por já ser doutrina consolidada e programa conhecido; pela maior prontidão das EMP; e pela grande experiência técnica (contratados para fins específicos).

Tudo facilitou o plano de emprego e possibilitou respostas rápidas às solicitações estadunidenses.

Outra singularidade a ser destacada foi a maior evidência nos problemas ocorridos com as companhias privadas, principalmente pela sua utilização em larga escala, pelo nível de cobrança maior, pela menor tolerância de atores externos e, sobretudo, pela maior globalização. Quaisquer erros na execução eram rapidamente evidenciados e questionados.

Após realizar o estudo comparativo entre as duas campanhas, constatamos que a terceirização da logística no TO, ocorrida na última década do segundo

milênio, por mais que tenha sido executada para satisfação das necessidades urgentes e imediatas, mesmo não tendo sido planejada, não apenas cumpriu adequadamente o papel logístico de prover a sustentação e mobilidade da tropa, mas também serviu de legado para outras campanhas vindouras. Sua realização serviu de arcabouço para desenvolvimento de doutrinas futuras e de novos programas de contratação.

Mais importante que qualquer singularidade foi a similaridade em sua utilização, pois ela possibilitou que, com um contingente militar menor, os estadunidenses

pudessem realizar um número maior de tarefas, cada vez mais voltado para as atividades-fim, ou seja, atividades de combate, com a conseqüente transferência de competências logísticas antes realizadas pela própria força militar. Isto é, realizou-se uma desoneração das Forças Armadas de tarefas

militares consideradas menos relevantes, ratificando as teorias apresentadas.

Percebemos que os EUA buscaram minimizar sua vulnerabilidade crítica (atividades logísticas) nas duas campanhas com a contratação de militares privados especializados. Seu emprego permitiu o aumento do poderio militar estadunidense e a conquista do poder incessantemente buscado.

Observamos que as terceirizações de serviços analisadas fizeram diminuir o emprego dos militares em algumas tarefas do ApLog, permitindo à Força focar o seu esforço humano principal nas atividades de combate e nos sistemas de ApCmb.

**A terceirização da logística ocorrida na 1ª Guerra do Golfo serviu de arcabouço para desenvolvimento de doutrinas futuras e de novos programas de contratação**

Uessler (2008) concorda com a importância da terceirização da logística militar ao citar que ela tornou-se fundamental para o planejamento.

## CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi evidenciar e explicar quais as similaridades e singularidades obtidas na terceirização da logística militar nas guerras do Golfo de 1990- 1991 e de 2003. Para atingir este propósito, nosso estudo foi apresentado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo apresentamos o cenário de pesquisa com elementos para melhor comparação do emprego da terceirização da logística militar, particularmente do ApLog no TO. No segundo, buscamos os conceitos e os amparos teóricos de interesse, descrevendo não somente os aspectos voltados para o preparo, mas principalmente aqueles realizados por ocasião do emprego da logística no combate. No terceiro, procuramos fatos que evidenciassem as similaridades e singularidades, acompanhadas das devidas explanações, decorrentes da terceirização da logística militar nas campanhas supracitadas. Neste capítulo, foram expostos os resultados do estudo e indicadas as possíveis sugestões de investigação futura.

A consequência da aplicação da terceirização nas campanhas supracitadas foi a otimização dos serviços logísticos e a possibilidade de as Forças militares utilizarem seus esforços principais em atividades de combate e de ApCmb.

A escolha das operações dos EUA para a realização do estudo decorreu do fato de os estadunidenses utilizarem sumariamente a terceirização da logística militar por ocasião da 1ª Guerra e de já possuir doutrina de utilização da mesma na 2ª (2003). A escolha da região do Golfo deu-se por ser um dos locais que maior demanda logística exigiu,

pelas características da AOp, pelos grandes eixos de deslocamento e pela distância das bases para os locais de conflito.

Permitimos a leitura deste trabalho baseada nos conceitos de que Logística Militar é um caso específico da Logística aplicada ao preparo e emprego das Forças Armadas, em ambientes de paz ou de guerra. O ApLog busca aumentar o poder de combate, provendo a mobilidade e a capacidade de sustentação das Forças. Inferimos que é temeroso que as Forças Armadas abram mão de uma logística com capacidade suficiente para prestar o apoio necessário aos meios operativos, principalmente em situações de combate, como as descritas no nosso estudo.

Conceituamos terceirização da logística militar e vimos que a contratação dos meios e serviços permite que a organização se dedique a outras atividades. Buscamos teorias que nos afirmaram que os soldados privados realizam as atividades logísticas complementares, permitindo que os militares exerçam as atividades essenciais de combate. Segundo os modelos teóricos, uma atividade realizada por contratados pode provocar melhorias nos mecanismos militares do Estado, já que a organização pode voltar-se para a sua atividade principal, otimizando seus recursos.

No ambiente das Forças Armadas, em que a natureza das tarefas dirige a formação de combate, as atividades logísticas demandam mais tempo para uma formação, tornando-se mais dispendiosas. Os soldados privados, junto com as EMP, vêm ganhando espaço nos campos de batalha devido, principalmente, aos menores efeitos pertencentes às Forças e ao crescente número de tarefas que elas recebem.

Devido aos custos envolvidos com formação, pode ser mais interessante contratar um soldado privado, especializado no serviço, do que desenvolver capacidades

logísticas e aptidões em militares que são empregados em atividades essenciais de combate. Ademais, o desapego dos contratados envolvidos nas atividades torna seu desprendimento facilitado.

A terceirização das atividades militares serve para que o Estado tenha um mecanismo para aumentar o poderio militar, suprindo suas necessidades específicas. Confirmamos que empresas privadas têm condições de realizar atividades militares, particularmente atividades de logística militar, pois suas disponibilidades de serviços e de mão de obra tendem a facilitar a sua utilização para a sustentação e mobilidade das tropas por parte dos Estados.

Observamos que os EUA já possuem a doutrina e o Programa de Expansão da Logística Civil e reconhecem que a entrega de serviços às empresas privadas permite à Força Armada focar suas atividades em serviços essenciais, o que corrobora as teorias apresentadas.

De modo geral, vimos que a terceirização aumentou a capacidade operacional das Forças militares para as atividades de combate e de ApCmb nas guerras estudadas.

No entanto, devemos tomar alguns cuidados, pois o especialista privado pode carregar consigo vícios e defeitos decorrentes do antigo labor; pode haver a não-realização do trabalho devido ao término do acordo, ou qualquer tipo de paralisação ou quebra de contrato; e porque os governos não buscam mecanismos de controle sobre as EMP.

Quanto à parte jurídica, a situação também deve ser revestida de zelos em relação aos contratos, em relação às medidas de proteção dos militares privados pelos comandantes operacionais no TO e em relação ao cumprimento das tarefas e dos regulamentos disciplinares pelos contratados, de modo a se coibirem eventuais indisciplinas. Em relação ao DIH, o enquadramento dado aos empregados das

EMP tem causado certa confusão. Deve-se tomar alguns cuidados para serem ajustadas as normas de direito e de conduta, de modo que não ocorram violações.

Sendo assim, é desejável que a parte jurídica da contratação esteja precisa e que seja buscado respaldo legal junto aos organismos internacionais ligados ao DIH.

Outra preocupação é a correção da redução do poderio militar decorrente de paralisação inesperada dos militares privados, ocasionada por falha contratual, encerramento do contrato ou por simples direito de greve deles.

Para evidenciar e explicar a similaridade e as singularidades, investigamos o que foi sucedido nas contendas do Golfo (1990-1991 e 2003). Ademais, descrevemos e analisamos como ocorreram o planejamento, a execução e o controle do ApLog.

Na 1ª Guerra do Golfo, em que o ApLog se deu em três fases, a terceirização esteve presente em toda a campanha. A complementação do grande esforço logístico foi solucionada com a contratação de serviços e de mão de obra local. De modo geral, mesmo sendo embrionária, foi notável a utilização de serviços terceirizados na região, já que o ApLog planejado praticamente esgotou-se no início da primeira fase. A terceirização foi aumentando, de maneira eficiente, até ser realizado um grande laço de parceria com o setor privado do reinado.

Observamos que, possivelmente pelo seu não-planejamento, não foi uma experiência isenta de problemas. Observou-se o imprevisto em sua utilização.

Apesar dos problemas levantados e independente da função logística executada, sua adoção foi fundamental para aliviar o elevado esforço logístico provido pelas forças militares dos EUA, permitindo-as se preocupar com o objetivo principal da campanha. O provimento da sustentabilidade necessária, com utilização de fornecedores e

empregados civis contratados, mesmo ainda sem a doutrina, possivelmente permitiu às Forças estadunidenses se preocuparem com as atividades de combate e de ApCmb e serviu de ensinamento para ser amplamente utilizada em outras campanhas.

Na 2ª Guerra do Golfo, assim como na antecedente, observamos o grande esforço logístico. Porém, em se tratando de terceirização das funções logísticas, percebemos que sua utilização deu-se em maior escala, fosse pela necessidade de utilização de uma equipe especializada ou pelo menor apoio de outros Estados. Observamos que as tarefas logísticas foram realizadas com grande eficácia, o que se deu devido ao tempo de preparo e planejamento para a operação e à experiência anterior. Nesta contenda, um grande número de EMP e militares privados realizaram os mais diversos tipos de serviços logísticos.

Devido à utilização em grande escala e ao reduzido auxílio de outros Estados, muitos problemas foram evidenciados. As EMP não eram transparentes, houve dificuldade na aplicação do DIH e o controle sobre as EMP e seus servidores era limitado.

No entanto, observamos mais vantagens do que adversidades na terceirização do ApLog. O tempo de preparo e planejamento, a doutrina, o programa Logcap e a utilização da experiência das EMP contribuíram para amenizar as deficiências de carência de recursos de pessoal e material.

Nos detalhes, teríamos muitas semelhanças e diferenças. Procuramos evidenciar aquelas relacionadas à terceirização da logística militar.

A similaridade observada foi a própria terceirização da logística militar no TO, que foi possível porque em ambas houve grande demanda por ApLog, sendo necessária a contratação de pessoal, material e serviços para suprir as deficiências.

As singularidades permearam o viés de estarem ou não planejadas, de serem sumariamente ou amplamente empregadas. As campanhas ocorridas em 1990-1991 enfatizaram-se principalmente pelo não-planejamento da sua utilização e pelo controle da ação em curso para satisfação das necessidades, decorrentes da fricção do combate. Na primeira década do terceiro milênio, o planejamento para utilização, a experiência e a doutrina na realização de operações com a terceirização dos serviços e atividades logísticas supriram o menor ApLog à Força estadunidense

e o maior esforço requerido de obtenção.

Na década de 1990, a experiência adquirida pelos EUA possibilitou a validação do emprego de empresas contratadas para realizar o ApLog em operações militares. É fato que a sumariadez dos serviços contratados pelo General Pagonis foi um embrião do que viria a ocorrer com a doutrina e com a usual terceirização da logística militar empregada pelos EUA na Operação Iraque Livre (2003).

Como em qualquer conflito, percebemos que as duas guerras produziram muitas lições, reforçando ou arguindo quanto a conceitos, despertando reflexões e propondo novos estudos.

Hoje pode-se dizer que, provavelmente, o ApLog terceirizado foi imprescindível para a atuação das Forças Armadas estadu-

**O ApLog terceirizado  
foi imprescindível para  
a atuação das Forças  
Armadas estadunidenses  
nos dois conflitos  
estudados, entretanto não  
é isenta de problemas ou  
questionamentos**

nidenses nos dois conflitos estudados. No país, a terceirização da logística militar é tida como doutrina de planejamento e emprego em apoio às tropas em combate. A experiência em conflitos serviu para corroborar as teorias que enunciavam as vantagens da terceirização da logística militar.

Entretanto, a terceirização não é isenta de problemas ou questionamentos quanto ao seu emprego em combate e, mesmo tornando-se tendência, não podemos ficar reféns das EMP.

Apesar de algumas contradições, desfechamos que a terceirização da logística militar contribuiu para o aumento do poder militar estadunidense (por mais que existissem entraves, as forças mili-

tares tiveram sua capacidade militar aumentada e puderam focar suas tarefas no esforço principal) nas duas guerras e que pode ser compensatório empregar EMP, desde que sua execução seja planejada e sejam cerceadas por contratos e revisões regulamentares (o que talvez não seja de interesse estadunidense).

Recomendamos estudos futuros que indiquem a viabilidade da contratação de EMP para o apoio logístico a ser realizado por ocasião do emprego das forças militares brasileiras em operações. Não podemos nos olvidar de responder se temos condições de terceirizar tais atividades e se estamos preparados para absorver o serviço que será oferecido pela EMP.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<ARTES MILITARES>; Logística; Guerra do Golfo;

## GLOSSÁRIO<sup>16</sup>

**APOIO AO COMBATE (ApCmb)** – Apoio prestado numa operação aos elementos de combate, traduzido pelo apoio de fogo, apoio ao movimento e apoio à capacidade de coordenação e controle, com a finalidade de aumentar o poder de combate das unidades de manobra.

**APOIO DE SERVIÇOS AO COMBATE (ApSvCmb)** – No âmbito do apoio logístico realizado no combate, o Corpo de Fuzileiros Navais brasileiro define o apoio de serviços ao combate como sendo como o apoio proporcionado por parcela de um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) ao conjunto da Força ou Grupamento, por meio de aplicação das funções logísticas essenciais à sua manutenção em combate. É, pois, um caso especial da logística militar, cabendo a ele prover o apoio sob as condições de combate, influenciando, assim, diretamente o cumprimento da missão destes GptOpFuzNav.

**APOIO LOGÍSTICO (ApLog)** – Apoio prestado por organizações militares específicas, abrangendo a execução de atividades das funções logísticas de recursos humanos, de saúde, de suprimento, de manutenção, de transporte, de engenharia e de salvamento para sustentar a capacidade de operação e de durabilidade na ação das Forças.

**FUNÇÃO LOGÍSTICA** – Reunião, sob uma única designação, de um conjunto de atividades logísticas afins, correlatas ou de mesma natureza. Divide-se em: engenharia, manutenção, recursos humanos, salvamento, saúde, suprimento e transporte.

**FUNÇÃO LOGÍSTICA MANUTENÇÃO** – Conjunto de atividades que são executadas, visando manter o material na melhor condição para emprego e, quando houver avarias, reconduzi-lo àquela condição.

<sup>16</sup> As definições presentes neste glossário foram extraídas dos seguintes manuais: Manual de Apoio ao Combate dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (CGCFN-33, 2008); e Glossário das Forças Armadas (MD 35-G-01, 2007).

**FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS** – Conjunto de atividades relacionadas com o gerenciamento de pessoal.

**FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO** – Conjunto de atividades que trata da previsão e provisão do material, de todas as classes, necessário às organizações e forças apoiadas.

**FUNÇÃO LOGÍSTICA TRANSPORTE** – Conjunto de atividades que são executadas, visando ao deslocamento de recursos humanos, materiais e animais por diversos meios, em tempo, e para os locais predeterminados, a fim de atender às necessidades.

**LOGÍSTICA** – 1. Conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos de toda a natureza necessários à realização das ações impostas por uma estratégia. 2. Parte da arte da guerra que trata do planejamento e da execução das atividades de sustentação das Forças em campanha, pela obtenção e provisão de meios de toda sorte e pela obtenção e prestação de serviços de natureza administrativa e técnica.

**LOGÍSTICA MILITAR** – 1. Conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas. 2. Conjunto de atividades necessárias para apoiar criação, movimentação, engajamento, desengajamento e desativação de um comando ou força operativa, com base nas estimativas de necessidades por elas formuladas.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Rick. *Na Companhia de Soldados – O dia a dia da Guerra do Iraque*. Tradução de Léo Oliveira. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil Ltda, 2008.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. *Manual de Apoio ao Combate dos Grupos Operativos de Fuzileiros Navais* (CGCFN-33). Rio de Janeiro, 2008.
- BRASIL. Ministério da Defesa. *MD 35-G-01: Glossário das Forças Armadas*. 4. ed. Brasília, 2007.
- COMITÊ INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA (CICV). *Convenções de Genebra de 12 agosto de 1949*. Genebra: CICV, 1992.
- COMITÊ INTERNACIONAL DA CRUZ VERMELHA (CICV). *Protocolos Adicionais às Convenções de Genebra de 12 agosto de 1949*. Genebra: CICV, 1998.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Department of the Army. *FM 3-100.21 (100-21): Contractors on the battlefield*. Washington, D.C., 2003.
- GIOSA, Livio A. *Terceirização – Uma abordagem estratégica*. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.
- KEEGAN, John. *A Guerra do Iraque*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2005.
- NICHOLS, C.M. *O programa de expansão da logística civil*. *Military Review*, Forte Leavenworth, 1997.
- PAGONIS, Willian G.; CRUIKSHANK, Jeffrey L. *Moving Mountains*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- PAN, E. Iraq: Military Outsourcing. *Council on Foreign Relations*, maio 2004. Disponível em <<http://www.cfr.org/security-contractors/iraq-military-outsourcing/p7667>>. Acesso em: 09 jul. 2014.
- SCHUBERT, Frank N.; KRAUS, Thereza L. *Tempestade do Deserto: operações da Guerra do Golfo*. FONSECA. Tradução de Luis Cesar. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1998.
- SINGER, P. W. *Corporate Warriors. The Rise of the Privated Military Industry*. New York: Cornell University Press, 2008.
- UESSELER, Rolf. *Guerra como prestação de serviços*. Tradução de Marco Casanova. São Paulo: Estação Liberdade, 2008.
- WAACK, Willian. Guerras do Golfo. In: MAGNOLI, Demétrio (Org). *História das guerras*. São Paulo: Contexto, 2008.