



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INT VITOR MATTOS ESTEVES**

**SOLUÇÕES LOGÍSTICAS UTILIZADAS PARA O APOIO ÀS OLIMPÍADAS E  
PARAOLIMPÍADAS EM 2016: UMA ANÁLISE SOBRE AS CONTRATAÇÕES DE  
TRANSPORTE DA AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA DE 2013 A 2016**

**Rio de Janeiro  
2018**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INT VITOR MATTOS ESTEVES**

**SOLUÇÕES LOGÍSTICAS UTILIZADAS PARA O APOIO ÀS OLIMPÍADAS E  
PARAOLIMPÍADAS EM 2016: UMA ANÁLISE SOBRE AS CONTRATAÇÕES DE  
TRANSPORTE DA AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA DE 2013 A 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Aperfeiçoamento em Operações Militares.

Orientador: Cap Int Anderson Batista Gonzaga  
Cardoso

**Rio de Janeiro  
2018**



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEX - DESMIL  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Cap Int VITOR MATTOS ESTEVES

Título: AS SOLUÇÕES LOGÍSTICAS UTILIZADAS PARA O APOIO ÀS OLIMPÍADAS E PARAOLIMPÍADAS EM 2016: UMA ANÁLISE SOBRE AS CONTRATAÇÕES DE TRANSPORTE DA AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA DE 2013 A 2016

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ CONCEITO: \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
<u>GERSON BASTOS DE OLIVEIRA – Ten Cel</u> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
<u>THIAGO VARGAS WEBBER – Cap</u> 1º Membro	
<u>ANDERSON BATISTA GONZAGA CARDOSO – Cap</u> 2º Membro e Orientador	

VITOR MATTOS ESTEVES – Cap  
Aluno

# AS SOLUÇÕES LOGÍSTICAS UTILIZADAS PARA O APOIO ÀS OLIMPÍADAS E PARAOLIMPÍADAS EM 2016: UMA ANÁLISE SOBRE AS CONTRATAÇÕES DE TRANSPORTE DA AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA DE 2013 A 2016

Vitor Mattos Esteves<sup>1</sup>  
Anderson Batista Gonzaga Cardoso<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem por finalidade analisar algumas das soluções logísticas utilizadas para o apoio às olimpíadas e paraolimpíadas de 2016, mais especificamente no que diz respeito à função logística transporte. Para isto, o foco da pesquisa delimita-se às contratações realizadas visando à locação de veículos para deslocamento institucional, no exercício de suas funções, dos integrantes da Autoridade Pública Olímpica, Unidade Administrativa de Serviços Gerais criada especificamente para o transcurso daqueles grandes eventos. Busca-se, então, compreender que fator motivou a opção pelo tipo de contratação escolhida pela direção daquele Órgão Público como forma de solucionar a grande demanda por transporte exigida por suas atribuições peculiares. Ao ser realizada entrevista com membro da direção da Autoridade Pública Olímpica à época do escopo do estudo, percebe-se que a contratação de transporte para os membros desse Órgão Público foi baseada em uma decisão que visou ao menor custo para a Administração Pública. Neste sentido, propõe-se uma exposição de dados obtidos dos processos licitatórios cujo objeto seja a locação de veículos a fim de demonstrar a coerência da decisão tomada pela APO. Assim, observa-se que a locação de veículos para transporte é melhor decisão quando se trata de uma operação de caráter temporário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística, Transporte, APO e Locação

---

<sup>1</sup> Capitão de Intendência da turma de 2008. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008. Aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO em 2018.

<sup>2</sup> Capitão de Intendência da turma de 2005 Especialista em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais em 2014.

**ABSTRACT**

The purpose of this paper is to analyze some of the logistic solutions used to support the 2016 Olympic and Paralympic Games, specifically with regard to the transport logistics function. Thus, the focus of the research was limited to the hiring of vehicles for institutional displacement, in the exercise of their functions, members of the Olympic Public Authority, General Services Administrative Unit created specifically for the course of those major events. From this point on, we try to understand which factor motivated the option for the type of contracting chosen by the direction of that Public Organ as a way to solve the great demand for transport demanded by its peculiar roles. By conducting an interview with a member of the Olympic Public Authority's management at the time of the study scope, it was realized that the contracting of transportation for the members of this Public Body was based on a decision that aimed at the lowest cost for Public Administration. In this way, it is proposed to present data obtained from the procurement processes whose purpose is the leasing of vehicles in order to demonstrate the coherence of the decision taken by the APO. Thus, it is observed that the leasing of vehicles for transportation is a better decision when dealing with a temporary operation.

**KEYWORDS:** Logistics, transport, APO e hiring

## 1. INTRODUÇÃO

Sediar eventos como os Jogos Olímpicos e os Paraolímpicos definitivamente direcionam ao país anfitrião projeção internacional extra, atraindo os olhares atentos de todo o planeta para o que será realizado naquele curto espaço de tempo de duração das competições esportivas.

Neste sentido, a excelência na preparação das condições essenciais requeridas pelos padrões internacionais para tais eventos e a condução excepcional das atividades são tarefas impositivas, e não mais possibilidades passíveis de experimentação.

Assim, mesmo em meio à situação econômica desfavorável, o Brasil conquistou a incumbência da realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, na cidade do Rio de Janeiro, juntamente com a obrigação de cumprimento de todas as responsabilidades atinentes à preparação, ao planejamento e à condução de tudo o que diz respeito a eventos deste porte.

Dentro do escopo da função de combate logística, busca-se, seguindo esta direção, observar quais foram algumas das soluções logísticas utilizadas para o apoio aos grandes eventos ocorridos em 2016.

Primeiramente, no que se refere ao conceito de logística, mais precisamente na sua aplicação militar como função de combate, pode-se dizer, conforme o Manual de Campanha EB20-M-10.204-LOGÍSTICA:

A Função de Combate Logística desempenha papel fundamental no sucesso das operações militares. Para tanto, deve ser coerentemente planejada e executada desde o tempo de paz, bem como estar sincronizada com todas as ações planejadas, estando inerentemente ligada às logísticas conjunta e nacional, ou, em determinadas situações, à logística das operações multinacionais das quais o Brasil esteja participando (BRASIL, 2014, p. 1-1).

Observa-se, a princípio, que a definição apresentada condiz com uma necessidade primordial da época anterior e contemporânea aos jogos, a qual se manifesta na necessidade de coordenação e sincronização. Desta maneira, não seria possível dar prosseguimento às atividades de preparação e execução das Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2016 caso não houvesse soluções viáveis e condizentes com a temporalidade dos eventos apoiados.

Conforme, ainda, aquele manual, no tocante à logística dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, é relatado que “a logística deverá ser delineada para o apoio às Operações no Amplo Espectro, em situações de guerra e não guerra” (Ibid., p. 1-1), deixando claro que, apesar da sua aplicação militar, é vital para o sucesso de qualquer grande evento desse porte.

Mediante esta breve exposição, pode-se perceber que uma das necessidades prementes do apoio logístico é fornecer o transporte necessário aos elementos apoiados, assegurando, neste caso, a sua integridade física e, também, o deslocamento ágil entre as diversas regiões da cidade envolvidas nos Jogos.

Em vista da grande necessidade de coordenação e sincronização de atividades, foi criada a Autoridade Pública Olímpica (APO), pela Lei nº 12.396, de 21 de março de 2011, mais tarde transformada em Autoridade de Governança do Legado Olímpico (Aglo), pela Lei nº 13.474, de 23 de agosto de 2017, tendo sido vinculada ao Ministério do Esporte, dotada de autonomia administrativa e de personalidade jurídica de direito público.

Desta forma, a APO recebeu como esfera de responsabilidades, dentre outras atividades descritas nos incisos do Art. 1º daquele dispositivo legal, viabilizar a adequação, a manutenção e a utilização das instalações esportivas olímpicas e paraolímpicas destinadas às atividades de alto rendimento ou a outras manifestações desportivas de que trata o art. 3º da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, constantes da Matriz de Responsabilidades dos Jogos Rio 2016.

Além das atividades finalísticas, a APO, como Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) dotada de autonomia administrativa, necessitava viabilizar soluções logísticas apropriadas às suas necessidades cotidianas, as quais, embora implícitas, não possuíam menor importância, uma vez que constituíram a base para o bom andamento de todo o conjunto de ações públicas nas Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2016.

No tocante a estas atividades diárias, a necessidade de transporte do pessoal lotado na APO era uma das mais importantes, devido à necessidade de seus colaboradores estarem presentes em vários locais de execução dos jogos ao mesmo tempo a fim de executar as ações previstas em lei de responsabilidade do Órgão.

Atendo-se, então, à necessidade de transporte da APO, este artigo visa a

analisar as contratações realizadas para locação de veículos como solução logística utilizada durante os Jogos Olímpicos de 2016 para apoiar as ações desenvolvidas por essa UASG.

## 1.1 PROBLEMA

Na Administração Pública, o gestor é regido pelos princípios elencados na Constituição Federal, como por exemplo, a economicidade, não sendo facultativo o atendimento a cada um deles. Ainda mais em um período de crise econômica observada em âmbito nacional, cresce em importância a boa gestão pública de recursos. Assim, é indispensável que cada aquisição seja planejada e executada com critério.

Aplicando-se, então, este entendimento ao escopo do trabalho chega-se ao seguinte questionamento: as contratações para locação de veículos configuraram a melhor opção em detrimento da aquisição de uma frota específica para permanecer a serviço da APO durante os Jogos a fim de realizar o transporte de pessoal dessa UASG para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016?

## 1.2 OBJETIVOS

Como objetivo geral, o presente estudo irá reunir as informações coletadas dos editais, pregões e contratos da APO, no período de 2013 a 2016, para a locação de veículos, além de uma entrevista com membro da direção da UASG, visando a realizar análise dos dados que possibilite uma compreensão acerca da viabilidade da locação em detrimento da aquisição de uma frota para atendimento da mesma finalidade como solução logística utilizada nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016.

Seguindo nesta direção, podemos elencar os seguintes objetivos específicos:

a) Apresentar as estimativas de gastos previstas nos editais e nos contratos de locação de veículos, no período de 2013 a 2016, da APO;

b) Apresentar, baseando-se nas necessidades elencadas no objetivo anterior,



as estimativas de aquisição de veículos visando àquela finalidade de transporte, além da necessidade de manutenção preventiva e eventual manutenção corretiva;

c) Apresentar a necessidade de pessoal vinculado à APO a fim de realizar as funções de motorista;

d) Mediante a análise de dados, apresentar a correlação entre as locações e as possíveis aquisições a fim de concluir sobre a viabilidade da primeira opção de contratação.

e) Concluir sobre a aplicabilidade da locação no âmbito da missão do Exército Brasileiro.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil vive atualmente um cenário de busca pela retomada econômica (OLIVEIRA e TOKARNIA, 2018) e, neste cenário, é imprescindível que o poder público possa alavancar o crescimento através de uma política pública de gastos moderados e, caso não seja possível, colocar em prática soluções inovadoras ou não, visando à economicidade em todas as esferas de governo e escalões de atuação.

Assim, a solução logística estudada neste trabalho contribui para o aperfeiçoamento não somente do Exército Brasileiro, mas de todas as instituições da Administração Pública, uma vez que apresenta uma opção de contratação que, supostamente, pode vir a ser eficaz no que diz respeito à economia de recursos públicos, bem como no tocante à terceirização de atividades-meio, criando possibilidade de manutenção do foco na atividade-fim.

É vital considerar que a locação como opção de contratação não é uma novidade na Administração Pública, embora possua um potencial de economicidade cuja consideração não pode ser simplesmente descartada. No caso concreto, a solução de locação pode, eventualmente, substituir o deslocamento de grande parte dos meios logísticos de forma que a concentração dos meios orgânicos das Unidades sejam mantidos até que seja estritamente necessário.

Embora seja uma solução de aplicação restrita a um contexto parecido com o estudado neste trabalho, pode-se aproveitar a gama de conhecimento adquirido com

os eventos dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 para se aperfeiçoar o emprego de soluções logísticas de rápida mobilização, como a locação de meios civis.

Faz-se necessário, portanto, um estudo mais aprofundado da sua viabilidade econômica e operacional (ARMENDÁRIZ, 2014), cuja trato é delineado no escopo deste artigo, a fim de que mais pesquisadores e interessados no desenvolvimento da Força Terrestre e da Nação possam continuar o estudo aqui proposto, contribuindo cada vez mais para o aperfeiçoamento não apenas da logística militar, mas da gestão pública de recursos e de meios.

#### 1.4 METODOLOGIA

A fim de subsidiar a pesquisa no intuito de apresentar uma provável solução ao problema, a construção deste artigo científico contou com a análise de fontes como entrevista, argumentação, documentos públicos gerados pela APO no período delimitado e observação de resultados.

No que se refere à abordagem do problema, pode-se dizer que este trabalho é resultado de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, caracterizando, assim, uma abordagem mista, pois procura demonstrar através de registros e análise de documentação específica um determinado comportamento que, possivelmente, possa ser aproveitado para todo o Exército Brasileiro enquanto Unidade Gestora de recursos públicos, além de realizar a interpretação dos dados de forma subjetiva orientada para o processo de formação da conclusão.

Já no que concerne ao objetivo geral, pode-se afirmar que foi mais amplamente utilizada a modalidade de pesquisa explicativa, uma vez que o trabalho procurou compreender o porquê de uma atitude de gestão no contexto da delimitação e se esta prática é aplicável à Força Terrestre. Seguiu-se, então, os seguintes critérios:

a. Critério de inclusão:

- Artigos em português ou inglês a respeito de soluções logísticas empregadas nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016;
- Pregões realizados pela APO no período de 2013 a 2016 visando à contratação de soluções de transporte;

b. Critério de exclusão

- Artigos publicados sobre o tema logística nos Jogos Olímpicos que não correspondam ao grupo funcional transporte.

## 2. DESENVOLVIMENTO

A fim de atender aos objetivos propostos no item 1.2, desenvolveu-se o raciocínio a seguir o qual permeou o presente trabalho.

### 2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A logística “deve ser coerentemente planejada e executada desde o tempo de paz, bem como estar sincronizada com todas as ações planejadas” (BRASIL, 2014, p. 1-1). Para tanto, é essencial revisar o conteúdo produzido nos Jogos Olímpicos de 2016, como aquele produzido pela APO no período delimitado neste trabalho, de forma mais precisa, disponível na internet.

Neste sentido, buscou-se, primeiramente, enquadrar a logística no que se refere à sua aplicação militar como função de combate, citando sua definição conforme o Manual de Campanha EB20-M-10.204. A importância crucial deste ponto se refere à definição militar que se propõe no escopo, aplicando o olhar ao grupo funcional transporte, o qual concentra a abordagem central da pesquisa.

De posse desta informação e pretendendo abordar soluções logísticas empregadas nos Jogos Olímpicos de 2016, é possível observar criticamente a opção utilizada pela Autoridade Pública Olímpica, Órgão de Gestão incumbido de levar adiante os projetos do Governo Federal no que diz respeito à preparação da estrutura brasileira inclusive de transporte.

Assim, dado o vulto desta Unidade Gestora, buscou-se avaliá-la especificamente no que diz respeito à sua própria solução empregada quanto ao transporte de pessoal, visando ao cumprimento do calendário olímpico.

No que diz respeito ao mérito da locação, há opiniões distintas no instante em que se trata da administração pública. Como exemplo, uma opinião contrária expressa na seguinte afirmação:

Esta é uma grande polêmica na administração pública. Pelos custos com manutenção, seria mais interessante alugar veículos e tê-los sempre novos nas ruas. O problema é que sempre exageram no preço da locação e isso

vira um grande negócio para as locadoras. Com o aluguel de um carro daria para pagar a prestação de outro novo e ainda sobra, no final a locadora dobra sua frota. Este é de fato um grande negócio. (VALENTE, 2011, p.1)

É notório que a APO, como Órgão da Administração Pública, esteve, em todo o seu período de funcionamento, sujeita aos controles tanto interno quanto externo, sendo este último realizado de forma direta pelo Tribunal de Contas da União.

Desta forma, este Tribunal não opina de forma contrária à locação, porém estabelece uma série de boas práticas para gestão de contratos desta natureza, como se pode observar, a seguir, em partes do Acórdão nº 2354/2017-Plenário:

[...] adoção de controles e procedimentos para minimizar risco de aquisição de peças meramente com base em valor constante de tabelas referenciais; estímulo à competição entre prestadores de serviços integrantes de redes credenciadas, nos certames de abrangência local, regional e nacional, a exemplo do procedimento existente no Pregão Eletrônico 1/2017, no qual o Departamento de Polícia Rodoviária Federal realiza cotações junto a três ou mais oficinas credenciadas da empresa contratada, buscando realizar o serviço de manutenção com o prestador que ofertar o menor preço abaixo do desconto oferecido pela empresa contratada; e realização, na fase de planejamento dos certames, de pesquisas de preços levando em conta não só valores mínimos de desconto propostos pelas gerenciadoras, mas também os efetivamente oferecidos pelas credenciadas. (BRASIL, 2017, p.7)

Notadamente, portanto, trata-se de uma atividade reconhecida pelo Controle Externo como sendo opção discricionária do gestor que avaliará a conveniência e a oportunidade da solução a ser adotada, guardadas as devidas proporções dos diplomas legais acerca do assunto em tela.

Na própria fala do Ministro-relator, condutor do Acórdão nº 120/2018-Plenário (BRASIL, 2018), resta comprovado que a decisão deverá ser do gestor: “Não cabe ao TCU, no desempenho de sua missão constitucional de controle externo, imiscuir-se no papel do administrador público, sob pena de ingerência indevida nas atividades das unidades jurisdicionadas.”

Desta maneira, as fontes de pesquisa consultadas apontam opiniões de ambos os lados, entretanto, no caso da APO, o que se observa é a tomada de decisão do gestor alinhada com o entendimento do TCU no que diz respeito à locação, e não à aquisição. Assim, demonstra-se a seguir na discussão dos dados pesquisados a viabilidade, no mínimo financeira, da locação em detrimento da compra, uma vez que, em tempos de crise, cresce em importância a economicidade do processo.

## 2.2 ENTREVISTA

Visando a corroborar com o estudo de uma possível solução ao problema e observar condutas significantes ao tema abordado, foi realizada uma entrevista com o superintendente de gestão à época da delimitação abordada nesta pesquisa. A justificativa da escolha decorre da especificidade do cargo, o qual possuía estreita relação com todas as contratações realizadas pela APO.

A entrevista realizada na íntegra estará disponível no APÊNDICE A.

Quadro 1 – Militar ocupante de cargo na APO à época delimitada

<b>Nome</b>	<b>Justificativa</b>
FERNANDO PINTO <b>LIBÓRIO</b> – Cel EB	Experiência como Superintendente de Gestão da Autoridade Pública Olímpica inclusive no período de 2013 a 2016

Fonte: <http://www.apo.gov.br>

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Baseando-se no que foi proposto nos objetivos, foram coletados alguns dados que podem auxiliar o entendimento da realidade da APO e, então, conduzir ao que se pretende neste estudo.

Partindo, então, do primeiro objetivo específico, que seria a apresentação das estimativas de gastos previstas pela APO no período de 2013 a 2016, considerando a análise dos documentos constantes dos processos licitatórios da modalidade pregão eletrônico (PE) no período estudado, obtém-se o resultado demonstrado pelo quadro 1 a seguir:

Quadro 2 – Demonstrativo de estimativa de gastos para locação de transportes de 2013 a 2016.

Licitações	PE 05 2013	PE 08 2014	PE 10 2014	PE 15 2015	PE 02 2016	PE 03 2016	TOTAL GERAL DO PERÍODO DE 2013 a 2016
total anual estimado	R\$ 1.563.444,28	R\$ 1.074.662,97	R\$ 763.150,84	R\$ 565.927,51	R\$ 246.270,76	R\$ 219.823,43	R\$ 4.433.279,79

Fonte: <http://www.apo.gov.br/index.php/lei-de-acesso-a-informacao/contratos/processos-de-licitacao/pregoes/>

Seguindo nesta direção, foi levantada a quantidade de veículos que foi estimada nos processos licitatórios existentes de 2013 a 2016, como demonstrado no quadro 2 a seguir:

Quadro 3 – Quantidade de veículos contratados no período estudado.

Categoria	Quantidade de veículos contratados						Total por categoria
	2013	2014		2015	2016		
A	1	2	1	1	1	0	6
B	5	6	5	3	0	0	19
C	6	4	3	2	2	2	19
TOTAL							44

Fonte: <http://www.apo.gov.br/index.php/lei-de-acesso-a-informacao/contratos/processos-de-licitacao/pregoes/>

A fim de tornar compreensível a análise dos dados e o consequente entendimento do tema, é necessário tornar clara a compreensão de qual o padrão mínimo das categorias dispostas no quadro 2 através do quadro 3 abaixo:

Quadro 4 – Descrição do padrão mínimo das categorias de veículos estimadas.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
A	Toyota Corolla sedan 2.0 dual vvt-i xei (aut) (flex) 2014
B	Renaut Fluence 1.8 16v privilege (aut) flex) 2014
C	Volkswagen Voyage (G6) 1.0 TEC Total Flex 2013

Fonte: <http://www.apo.gov.br/index.php/lei-de-acesso-a-informacao/contratos/processos-de-licitacao/pregoes/>

Seguindo na apresentação dos dados coletados conforme os objetivos do trabalho, é exposto a seguir uma estimativa de aquisição dos mesmos veículos constantes do quadro 2, com base na tabela FIPE relativa ao respectivo ano de contratação:

Quadro 5 – Valores de aquisição constantes da tabela FIPE nos anos correspondentes.

<b>Veículos utilizados</b>	<b>FIPE</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>MÉDIA</b>
corolla	R\$ 72.883,00	R\$ 71.450,00	R\$ 83.952,00	R\$ 87.776,00	R\$ 79.015,25
fluence	R\$ 73.940,00	R\$ 79.728,00	R\$ 83.653,00	R\$ 85.864,00	R\$ 80.796,25
voyage	R\$ 32.102,00	R\$ 34.285,00	R\$ 34.313,00	R\$ 31.060,00	R\$ 32.940,00

Fonte: <http://veiculos.fipe.org.br>

Adiante, no quadro 5, pode-se observar um resumo do quadro 4, no que diz respeito aos possíveis gastos caso a opção escolhida fosse a aquisição:

Quadro 6 – Resumo dos valores possivelmente gastos no caso da opção pela aquisição.

<b>Gasto no caso da aquisição</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Valor</b>
A	R\$ 474.091,50
B	R\$ 1.535.128,75
C	R\$ 625.860,00
total	R\$ 2.635.080,25

Fonte: Cálculo feito pelo autor



É necessário esclarecer que não se pode levar em consideração apenas os gastos com a aquisição efetiva, mas, para o objeto em questão, é essencial considerar os custos com manutenção, mão de obra, combustível, depreciação, entre outros tantos que possam ser elencados no que concerne a veículos como os descritos naquelas categorias constantes dos processos licitatórios da APO.

Neste sentido e visando a construir uma convicção a respeito do tema estudado, é vital apresentar os custos mensais expostos na própria planilha de formação de preços constantes do pregão 05/2013, cuja informação segue resumida no quadro a seguir:

Quadro 7 – Custos mensais estimados nas planilhas de formação de preços do PE 05 2013.

<b>Categoria de veículo</b>	<b>Custos Mensais Estimados nas Planilhas de Formação de Preços</b>
A	R\$ 3.647,16
B	R\$ 53.364,73
C	R\$ 28.433,22

Fonte: <http://www.apo.gov.br/index.php/lei-de-acesso-a-informacao/contratos/processos-de-licitacao/pregoes/>

Assim, é interessante deixar claro que os gastos apresentados no quadro 6 são referentes não somente à manutenção, como também mão de obra, custo de oportunidade, depreciação e etc., englobando, portanto, custos fixos e variáveis.

Desta forma, considerando apenas os valores desses custos apresentados no quadro anterior e deixando de lado os aumentos relacionados à inflação do período, pode-se expor os totais anuais bem como o total geral de 2013 a 2016 conforme o quadro a seguir:

Quadro 8 – Custos anuais com base no PE 05/2013 e total de 2013 a 2016.

<b>Custos Fixos e Variáveis</b>	
<b>Categoria</b>	<b>total anual</b>
A	R\$ 43.765,92
B	R\$ 640.376,76
C	R\$ 341.198,64
total	R\$ 1.025.341,32
total de 2013 a 2016	R\$ 4.101.365,28

Fonte: Cálculo feito pelo autor

Portanto, através de toda a informação apresentada nos quadros demonstrativos anteriores e considerando apenas os custos do quadro 7 somados aos valores de aquisição dos veículos, é possível chegar ao quadro resumo abaixo:

Quadro 9 – Comparativo geral de gastos.

<b>Resumo de gastos em caso de aquisição</b>	
<b>Tipo de despesa</b>	<b>Valor</b>
Aquisição	R\$ 2.635.080,25
Custos Fixos e Variáveis	R\$ 4.101.365,28
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.736.445,53</b>

Fonte: Cálculo feito pelo autor

Desta maneira, é possível compreender que a locação apresenta uma opção viável do ponto de vista financeiro, pois, conforme o quadro 1, o custo estimado no período de 2013 a 2016 foi de R\$ 4.433.279,79, enquanto a estimativa de valor em caso de aquisição foi de R\$ 6.736.445,53, representando, assim, uma economia inicial de R\$ 2.303.165,74 ou ainda, aproximadamente, cinquenta e dois por cento do valor total contratado pela APO.

Por fim, é importante sempre compreender que a logística em tempos de paz segue a regra básica do Princípio da Economicidade, por isso torna-se essencial planejar e adotar soluções como a locação, que, como restou comprovado através dos dados apresentados, representou uma solução logística viável e econômica no contexto dos jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016.

#### 4. CONCLUSÃO

Através do que foi estudado e analisado neste trabalho, foi possível perceber que as soluções logísticas no contexto dos jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 demandaram grande capacidade de planejamento e flexibilidade, no intuito de possibilitar a não interrupção dos trabalhos devido a soluções de continuidade.

Inserida neste contexto, foi proposto, como delimitação a este trabalho, o estudo de uma UASG criada especificamente para levar a contento os projetos dos jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, visando ao seu sucesso enquanto grande evento de envergadura mundial.

A fim de perceber uma solução logística afeta aos Jogos, foram estudadas as contratações de transporte para a APO como exemplo de solução logística a qual eventualmente poderá ser empregada nas demais UASG da Administração Pública, incluindo-se as do Exército Brasileiro.

De fato, há que ser observado o caráter temporário dos jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 e, então, concluir que, ainda que atenda ao Princípio da economicidade, não representa uma solução que possa ser empregada permanentemente nas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro em virtude principalmente da sua necessidade de disponibilidade de meios de pronto emprego em todo território no mais curto prazo possível.

Por outro lado, há grande possibilidade de emprego em operações e ações subsidiárias de caráter temporário, como por exemplo, a Operação Pipa, possibilitando, como comprovado pelas informações apresentadas, que a economicidade não se torne uma preocupação, mas um ponto forte.

Portanto, no que diz respeito ao objetivo deste trabalho, cuja ideia foi de compreender se a locação foi mais viável do que a aquisição de uma frota para cumprimento das missões da APO como um exemplo de solução logística utilizada nos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, pode-se dizer que foi atingido, uma vez que, comprovadamente, atendeu não somente à economicidade essencial ao gasto público como à efetividade da sua aplicação, visto que permitiu o cumprimento a ausência de soluções de continuidade na APO por conta de impossibilidade de transporte.

Por fim, cada situação deve ser analisada de acordo com as particularidades envolvidas e que não se pretende que as deste trabalho sejam usadas como regra de forma cartesiana.

## REFERÊNCIAS

ARMENDÁRIZ, Leticia. **El dilema de la privatización de la guerra se convierte en debate internacional**. La marea. Madrid, 26 mar. 2014. Disponível em: <<https://www.lamarea.com/2014/03/26/privatizacion-guerra/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA. **Pregões**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://www.apo.gov.br/index.php/lei-de-acesso-a-informacao/contratos/processos-de-licitacao/pregoes/>> Acesso em: 26 maio 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2354/2017. Plenário. Relatora: Ministra Ana Arraes. Sessão de 18/10/2017**. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiM56\\_KnMHdAhUGPJAKHbdTDn4QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fcontas.tcu.gov.br%2Fsagas%2FSvIVisualizarRelVotoAcRtf%3FcodFiltro%3DSAGAS-SESSAO-ENCERRADA%26seOcultarPagina%3DS%26item0%3D604047&usg=AOvVaw0X2sHre6GpZ03GDdJRivcK](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiM56_KnMHdAhUGPJAKHbdTDn4QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fcontas.tcu.gov.br%2Fsagas%2FSvIVisualizarRelVotoAcRtf%3FcodFiltro%3DSAGAS-SESSAO-ENCERRADA%26seOcultarPagina%3DS%26item0%3D604047&usg=AOvVaw0X2sHre6GpZ03GDdJRivcK)>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 120/2018. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 24/01/2018**. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjrpTjXvncHdAhWDHZAKHbi0Au8QFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fcontas.tcu.gov.br%2Fsagas%2FSvIVisualizarRelVotoAcRtf%3FcodFiltro%3DSAGAS-SESSAO-ENCERRADA%26seOcultarPagina%3DS%26item0%3D610314&usg=AOvVaw2BBUIvk01nawKIOUO1LF8z>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.474, de 23 de agosto de 2017. Transforma a Autoridade Pública Olímpica (APO) na Autoridade de Governança do Legado Olímpico (Aglo); altera a Lei nº 11.356, de 19 de outubro de 2006; revoga a Lei nº 12.396, de 21 de março de 2011; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 24 ago. 2017. Seção 1, p. 8.

BRASIL. Lei nº 12.396, de 21 de março de 2011. Ratifica o Protocolo de Intenções firmado entre a União, o Estado do Rio de Janeiro e o Município do Rio de Janeiro, com a finalidade de constituir consórcio público, denominado Autoridade Pública

Olímpica – APO. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 22 mar. 2011. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei no 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 25 mar. 1998. Seção 1, p. 1.

FIPE. **Preço médio de veículos**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://veiculos.fipe.org.br>> Acesso em 27 jul. 2018.


OLIVEIRA, Kelly; TOKARNIA, Mariana. **Economia brasileira entra 2018 com crescimento sólido, destaca Meirelles**. Agência Brasil. Brasília, mar. 2018. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-03/economia-brasileira-entra-2018-com-crescimento-solido-destaca-meirelles>> Acesso em: 26 maio 2018.

O LICITANTE. **TCU recomenda boas práticas a contratos de gerenciamento de frotas de veículos**. Disponível em: <<http://www.olicitante.com.br/tcu-publica-portaria-sobre-denuncia-e-representacao-relacionadas-licitacoes-e-contratos/>> Acesso em: 29 ago. 2018.

VALENTE, Leo. **Qual o melhor para a administração pública, comprar ou locar veículos?** Disponível em: <<http://blogdovalente.com.br/sem-categoria/2011/07/qual-o-melhor-para-a-administracao-publica-comprar-ou-locar-veiculos/>> Acesso em: 29 ago. 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado Maior. **EB20-MC-10.204: Logística**. ed.3. Brasília, 2014.

## APÊNDICE A – Entrevista

	<p style="text-align: center;"><b>ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CURSO DE INTENDÊNCIA</b></p>
---	--

O presente instrumento é parte integrante do trabalho de conclusão de curso de aperfeiçoamento de Oficiais do Cap IntVitor Mattos Esteves, cujo tema é **Soluções Logísticas utilizadas para o apoio às Olimpíadas e Paraolimpíadas em 2016: uma análise sobre as contratações de transporte da Autoridade Pública Olímpica de 2013 a 2016**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, subsidiar um direcionamento mais preciso a respeito da escolha pela locação como opção de contratação em detrimento da aquisição dos bens, como solução logística empregada pela APO para atendimento das demandas dos jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 no que concerne ao transporte, visando a construir uma conclusão para o trabalho em tela.

A fim de ter tido a oportunidade de participar ativamente da gestão da APO no período delimitado, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes a possíveis soluções logísticas semelhantes a serem adotadas nas diversas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro, bem como em outras cujo a cujo alcance deste trabalho possa interessar. Além disto, será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

*Vitor Mattos Esteves (Capitão de Intendência – AMAN 2008)*

*Celular: (21) 98878-8044*

*E-mail: vitorest@gmail.com*

### QUESTIONAMENTOS

**1. Cel Libório, qual a função desempenhada pelo Sr. na Autoridade Pública Olímpica (APO) e em que contexto situacional ocorreu sua indicação para assumir tal posição?**

Eu fui nomeado para desempenhar a função de Superintendente de Gestão Corporativa. Fui indicado pelo Gen Fernando tão logo ele assumiu a Presidência da APO no ano de 2014. A APO foi criada em 2012 dentro dos critérios exigidos pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) para que o Rio de Janeiro sediasse as Olimpíadas de 2016, seguindo o mesmo modelo de Londres, cuja a principal finalidade seria o acompanhamento e monitoramento dos contratos olímpicos de infraestrutura, mobilidade, energia e telecomunicações. Essa autarquia era mantida por repasse de recursos da União, Estado e Município para manter sua vida vegetativa. No entanto de 2012 a 2014 o projeto não evoluiu dentro do esperado e o Presidente nomeou um General, já que o maior entrave está nas questões políticas.

**2. Ao assumir as funções descritas na APO, qual foi a situação geral encontrada pelo Sr. no que diz respeito à gestão de recursos e ao andamento das contratações?**

Ao assumir a Superintendência de Gestão Corporativa me deparei com um cenário muito precário no tocantes as contratações de serviços e materiais essenciais para o funcionamento da APO. Com a nomeação de novos servidores, montei uma equipe capaz de reverter esse quadro no mais curto prazo possível. Foi quando conseguimos fazer com que a APO pudesse exercer suas atribuições. Estabelecemos contratações de automóveis, telefonia, equipamentos de TI, passagens aéreas, aluguel do espaço para escritório, eventos de coordenação (Workshop), passagens aéreas; aquisição de uniforme, pagamento de pessoal, diárias, etc.

**3. Para fins de esclarecimento acerca do emprego da APO como UASG, poderia relatar qual era a finalidade da APO no contexto dos jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016?**

Como já citado anteriormente, a principal função da APO era monitorar os projetos olímpicos contratados com a União, Estado e Município, mantendo o COI informado sobre a evolução e metas para a concretização do objetivo final que era o sucesso dos Jogos Olímpicos.



**4. Qual era o valor do orçamento anual ou total disponível para o cumprimento das missões da APO? Acredita que este foi suficiente? Caso tenha existido, qual foi a maior dificuldade de adequação dos recursos às necessidades?**

**5. No que diz respeito ainda ao orçamento disponível, acredita que seria possível a aquisição de veículos para atendimento de todas demandas existentes no Órgão?**

Sim. O nosso orçamento permitia comprar os veículos para atender nossas demandas. Quando assumi a função, nosso orçamento era de 100 milhões. Porém eram destinados para pagamento de pessoal e custeio das despesas administrativas que giravam em torno de 28 milhões por ano. Tudo era contratado. O aluguel do espaço no 38º andar do Banco do Brasil e o 20º andar da Caixa Econômica, já mobilhados, sendo incluso as despesas com água e luz. Os computadores também eram alugados, assim com os veículos.

**6. Considerando-se que houvesse a possibilidade de compra de viaturas para cumprimento das missões da APO, por que foi preferida a opção da locação?**

Optamos pelo aluguel de veículos para atender o Presidente, os Diretores e o Superintendente de Gestão Cooperativo (administrativo). Mesmo a contratação dos seis veículos girar em torno de 40 mil por mês, era vantagem manter o aluguel, pois não nos onerava na logística de manutenção, abastecimento, motorista, pedágios, IPVA e possíveis multas.

**7. Na sua opinião, por que a locação foi mais viável? Houve algum benefício direto ou indireto diretamente percebido pelos integrantes da APO? Caso positivo, cite alguns deles.**

Justamente a desoneração com calda logística e ainda contávamos com preposto que era o responsável pela escala dos motoristas e o controle da saída das

viaturas, com sendo um dos nossos funcionários, cuja função era gerir toda a logística com transporte de pessoal.

**8. Em termos de gestão de recursos públicos, acredita que esta solução logística pode ser aplicada ao cotidiano das Unidades Gestoras do Exército Brasileiro? Por quê?**

Essa gestão cabe apenas a situação da APO, pois era uma autarquia que tinha prazo de vida, sendo extinta em março de 2017 para dar lugar a Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO). No caso do Exército é desvantajoso, já que somos uma instituição permanente e temos uma estrutura de logística com nossas garagens e Batalhões Logísticos.

**9. Levando em conta o campo da gestão pública, poderia compartilhar mais alguma lição aprendida no contexto das soluções logísticas empregadas pela APO seja no período que precedeu os jogos Olímpicos ou naquele imediatamente após, até o término da sua gestão**

Foi uma experiência ímpar, pois estava fora da Força, com vínculo técnico com o Ministério dos Esportes. Tinha meu próprio orçamento, que por muitas vezes era necessárias reuniões direto com Ministério de Planejamento, por intermédio da sua Secretaria de Orçamento Federal (SOF). Em termos financeiros também foi muito bom, pois recebia uma complementação do salário para atingir o teto destinado ao Superintendente. Trabalhava com servidores civis de outros ministérios e de outros órgãos públicos. Minha função era correspondente com de Ordenador de Despesas. Dentro da estrutura da APO já tinha as seções correspondentes de Inspeção, Controladoria, Auditoria e Procuradoria. Eu era diretamente subordinado ao Diretor Executivo, mas o Dirigente Máximo era o Presidente.