ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT DANIEL SEIGUEN SHIRADO

AS POSSIBILIDADES, VANTAGENS E ÓBICES DA TERCEIRIZAÇÃO DO APOIO LOGÍSTICO NA OPERAÇÃO DEFENSIVA DE DEFESA DE POSIÇÃO

Rio de Janeiro
2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT DANIEL SEIGUEN SHIRADO

AS POSSIBILIDADES, VANTAGENS E ÓBICES DA TERCEIRIZAÇÃO DO APOIO LOGÍSTICO NA OPERAÇÃO DEFENSIVA DE DEFESA DE POSIÇÃO

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Logística.

Orientador: Maj Wagner **Santana** da Costa

Rio de Janeiro
2020

CAP INT DANIEL SEIGUEN SHIRADO

AS POSSIBILIDADES, VANTAGENS E ÓBICES DA TERCEIRIZAÇÃO DO APOIO LOGÍSTICO NA OPERAÇÃO DEFENSIVA DE DEFESA DE POSIÇÃO

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Logística.

Aprovado em: 10 de setembro de 2020.

Banca Examinadora

_____
EMERSON RODRIGUES DA SILVA – Ten Cel
Presidente/EsAO

_____
WAGNER SANTANA DA COSTA – Maj
1º membro/EsAO

_____
ANDERSON JOSÉ SOARES DE LIMA – Cap
2º membro/EsAO

AS POSSIBILIDADES, VANTAGENS E ÓBICES DA TERCEIRIZAÇÃO DO APOIO LOGÍSTICO NA OPERAÇÃO DEFENSIVA DE DEFESA DE POSIÇÃO

Daniel Seiguen Shirado*

Wagner Santana da Costa**

RESUMO

A terceirização do apoio logístico, segundo a doutrina militar empregada pelo Exército Brasileiro possibilita a convergência de esforços para as atividades finalísticas da Força Terrestre. A logística militar foi a precursora da logística empresarial, ela estabeleceu a base de para o seu desenvolvimento. Nos dias de hoje, a logística empresarial adquiriu toda expertise devido ao cotidiano das pessoas. Embora existam peculiaridades militares que possam dificultar de forma efetiva a combinação e a terceirização do apoio logístico em operações reais e em especial em um combate convencional, existem possibilidades em determinadas funções logísticas que tornam isso possível. O presente artigo buscou apresentar quais as possibilidades, vantagens e desvantagens do emprego de empresas civis como fonte de apoio logístico em um combate. Da mesma forma, procurou levantar dados a fim de apontar, principalmente, os óbices no intuito de discutir possíveis soluções de emprego e tornar esse tipo de apoio mais conhecido aos integrantes da Força Terrestre. É fundamental que todos conheçam que a logística militar é pautada pela flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade. As empresas civis podem contribuem para que a logística militar mantenham essas características.

Palavras-chave: Logística Militar. Terceirização. Apoio Logístico. Teatro de Operações.

---

* Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009.

** Major do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2003. Pós-graduação em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2011.

ABSTRACT

The outsourcing of logistical support, according to the military doctrine employed by the Brazilian Army, allows the convergence of efforts for the final activities of the Land Force. Military logistics was the precursor to business logistics, it established the basis for its development. Nowadays, business logistics has acquired all expertise due to people's daily lives. Although there are military peculiarities that can effectively hinder the combination and outsourcing of logistical support in real operations and especially in conventional combat, there are possibilities in certain logistical functions that make this possible. This article sought to present the possibilities, advantages and disadvantages of employing civilian companies as a source of logistical support in a fight. Likewise, it sought to collect data in order to point out, mainly, the obstacles in order to discuss possible employment solutions and make this type of support better known to members of the Ground Force. It is essential that everyone knows that military logistics is guided by flexibility, adaptability, modularity, elasticity and sustainability. Civilian companies can contribute to military logistics maintaining these characteristics.

Keywords: Military Logistics. Outsourcing. Logistic Support. Theater of Operations.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO……..…	1
1.1	PROBLEMA…….	2
1.2	OBJETIVOS…….	3
1.3	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES…….	4
2	**REVISÃO DA LITERATURA**……	5
3	**METODOLOGIA**…….	6
4	**RESULTADOS E DISCUSSÃO**……...	7
4.1	A LOGÍSTICA MILITAR X LOGÍSTICA EMPRESARIAL…….	7
4.2	LITERATURA DOUTRINÁRIA…….	9
4.3	CONSTITUIÇÃO FEDERAL……..	11
4.4	LEGISLAÇÕES INFRACONSTITUCIONAIS……..	12
4.5	DIREITO INTERNACIONAL DOS CONFLITOS ARMADOS...	13
4.6	PECULIARIDADES MILITARES……...	15
5	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**……...	23
	REFERÊNCIAS……	25
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA	27

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro há tempos não participa de um conflito convencional, no qual são empregados a doutrina ensinada tanto na Academia Militar das Agulhas Negras bem como na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. A última pode-se dizer que foi no teatro de operações da Itália, durante a Segunda Guerra Mundial. As operações normalmente realizadas pelo Exército, atualmente, são os de Garantia da Lei e da Ordem e as Missões de Paz da ONU.

A logística empregada em cada tipo de operação depende de diversos fatores determinantes tais como vegetação, vias de acesso, condições climáticas, relevo e outros. Um dos fatores primordiais para que um apoio logístico seja efetivo num combate de guerra ou não guerra são os meios disponíveis. Sabe-se que o Brasil carece em disponibilidade financeira, o que impossibilita um investimento ideal, havendo dessa forma, uma limitação na área da defesa. Dessa forma, cabe ao operador logístico se adaptar e ser criativo a fim de dar continuidade aos elementos diretamente envolvidos no conflito armado.

É nesse contexto em que a terceirização da logística deve ser estudada como uma alternativa viável a fim de permitir que o Exército Brasileiro dispenda seus esforços nas atividades exclusivamente militares e utilize-se da expertise da logística civil muito empregada atualmente no mundo empresarial.

Este artigo tem como principal finalidade analisar quais são as possibilidades, vantagens e óbices da terceirização do apoio logístico no teatro de operações militares. No presente artigo, o enfoque sobre a terceirização dar-se-á nas operações defensivas em especial na forma de manobra Defesa em Posição, um dos módulos de aprendizado na EsAO, no intuito de delimitar o tema haja vista sua abrangência nos diferentes tipos a serem empregados.

A terceirização sofre implicações dos aspectos jurídicos, do que prevê os tratados e convenções internacionais, bem como de aspectos burocráticos e principalmente dos fatores disciplinares e outros atributos da área afetiva que são intrínsecos aos militares. São essas implicações que deverão se sobrepesar para que se levante as possibilidades, as vantagens e óbices no seu emprego durante um conflito armado.

1.1 PROBLEMA

Em tempos de paz, o apoio logístico para as organizações militares fica condicionado, assim como em conflitos armados, aos meios disponíveis, sejam eles materiais e financeiros. Muitas das vezes, esse apoio é realizado por empresas civis de forma terceirizada, a citar como exemplos parte do suprimento Classe I, suprimento Classe III (combustível) e parte da função logística transporte de material e recursos humanos.

A malha rodoviária e a própria extensão territorial do país são fatores para que muitas empresas se especializem em logística e realizem o transporte de materiais, viaturas, combustíveis para os mais longínquos locais de maneira eficaz e com expertise. Apesar de a logística ser fruto das atividades militares em tempos de guerra desde a antiguidade, nos dias atuais, a capacidade militar nos quesitos logísticos carecem de meios para seu desenvolvimento pleno.

O Exército norte-americano durante a Guerra do Iraque utilizou-se da logística empresarial para realizar o fluxo logístico. Os Estados Unidos da América naquele conflito armado optou-se por realizar uma logística especializa na velocidade, qualidade que é buscada frequentemente por empresas logísticas civis no ambiente empresarial.

Segundo Costa (2003), na Guerra do Iraque:

> Grande parte da responsabilidade por um apoio logístico rápido, flexível e decisivo a esse conjunto de forças foi terceirizada, passando para indústrias, distribuidores e fornecedores do setor privado. A Secretaria do Departamento de Defesa dos EUA para Logística e disponibilidade de suprimentos estima que mais de 85% de todo o material de apoio chegou ao Teatro de Operações em veículos civis.

Ainda durante o conflito do Iraque, Costa elenca que a administração do fluxo é mais vantajoso do que o próprio estoque. De nada adianta o país conflitante ter um estoque enorme de recursos e materiais se possui deficiência em seu fluxo e escoamento para os militares que estarão nas linhas de frente em uma guerra. O

fluxo logístico e sua sustentação são fundamentais para o sucesso no Teatro de Operações.

Na Guerra do Iraque, segundo Costa (2003), ficou evidente que o fluxo logístico das Forças Armadas eram integradas em todas as forças armadas. Não havia uma rede logística somente para o Exército e outro somente para as Forças Navais. A integração era realizada por uma única rede de distribuição.

> Hoje observa-se que, cada vez mais, as forças armadas vem utilizando novas tecnologias, cujos custos e benefícios potenciais ainda são investigados pelo setor comercial. A RFI D é um bom exemplo. Mas o sucesso norte-americano no emprego dessa tecnologia deve muito a aplicativos e recursos já disponíveis comercialmente. Na Operação Iraque Livre, o fluxo de suprimentos por pontos cruciais do país era monitorado a distância por usuários autorizados graças a sistemas de informática seguros. Essa e outras experiências semelhantes confirmaram que uma tecnologia comercial de ponta, selecionada com prudência e implementada de forma adequada, é um instrumento rápido e confiável de apoio a decisão. Nos dias atuais, os setores logísticos das forças armadas dos EUA trabalham em colaboração com a varejista Wal-Mart, que testa a tecnologia RFI D. (COSTA, 2003)

Analisando o atual sistema logístico empregado pelo Exército Brasileiro, bem como a falta de recursos financeiros em investimentos na área da defesa, qual seria o meio ideal para que não se interrompa o fluxo logístico de suprimento para as unidades apoiadas no teatro de operações? Seria possível o emprego de empresas civis para a realização desse tipo de tarefa? Quais seriam as suas possibilidades, vantagens e óbices nessa participação? No presente trabalho, quesitos a serem respondidos no âmbito das Operações Defensivas Defesa em Posição em um combate convencional.

1.2 OBJETIVOS

A fim de se verificar e analisar quais são as possibilidades, vantagens e óbices de terceiros realizarem o apoio logístico em operações militares, foram elaborados objetivos específicos, abaixo relacionados, dentro dos parâmetros de empregabilidade da força terrestre nos conflitos armados:

a) Analisar a doutrina empregada pelo Exército Brasileiro sobre o emprego da terceirização do apoio logístico em operações.

b) Identificar as principais características doutrinárias da forma de manobra Defesa em Posição quanto ao apoio logístico.

b) Verificar os aspectos jurídicos desse tipo de emprego, baseado nas leis e decretos específicos em tempos de guerra e de crise.

c) Verificar as competências desenvolvidas pelo Exército Brasileiro que devem ser implementados no sistema logístico civil, em caso de emprego em tempos de guerra ou crise, e vice-versa.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A terceirização do apoio logístico no teatro de operações contribui para que a Força Terrestre adquira conhecimentos desenvolvidos por entidades civis e atualmente contam com a expertise em relação a logística, haja vista a restrição de recursos orçamentários para investimentos na área de defesa pelo Estado Brasileiro. Contribui também para que as Forças Armadas, no caso em questão, a Força Terrestre dispenda esforços em atividades em que não podem ser exercidas por não militares.

A necessidade de conhecimento por parte da Força Terrestre da possibilidade de terceirização do apoio logístico em um teatro de operações em especial no tocante a aspectos jurídicos.

Além disso tudo, contribui ainda para o ensino doutrinário bem como aplicação tática de militares em funções logísticas nas Organizações Militares que poderão ser empregadas em algum conflito armado. Neste contexto, contribui para que o curso de logística da ESAO que tem como principal missão formar o capitão Aperfeiçoado do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico e torná-los aptos a assessorar e executar as funções logísticas nas missões operativas da força terrestre. Cabem a eles desenvolverem métodos e/ou sistemas alternativos de logística para os elementos apoiados, quando da limitação de meios e recursos para isso, dentre eles estão a terceirização do apoio logístico no teatro de operações.

O presente trabalho, ainda, pretende despertar uma maior discussão sobre o tema da terceirização do apoio logístico em qualquer tipo de operação militar. Como

a própria doutrina explicita que a logística é flexível, para cada operação ou missão de emprego militar haverá prós e contras, possibilidade e impossibilidade da terceirização do apoio logístico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A pesquisa foi inciada com a doutrina militar emprega pelo Exército Brasileiro, a fim de saber qual o ser o pensamento da Força Terrestre acerca do assunto terceirização do apoio logístico em operações militares. Os manuais que tratam sobre a logística militar utilizada pelo Exército Brasileiro, todos tecem comentários favoráveis a utilização de civis para este fim, porém sem um parâmetro prático de emprego.

Uma vez que a doutrina permite que o emprego de civis no apoio logístico, foi pesquisado sobre a logística empresarial. Quais as características técnicas que fazem com o que a logística empresarial seja capaz de proporcionar o apoio logístico em conflitos militares. Quais as vantagens que isso poderia trazer para a força terrestre e como seria o seu emprego no teatro de operações.

A fim de verificar quais as possibilidades em situações práticas do emprego de civis no apoio logístico foi pesquisado na atual legislação brasileira o quanto de segurança jurídica era cabível. Foi pesquisado artigos pertinentes na Constituição Federal, na Lei 8.666/93 e nas convenções internacionais e outras leis esparsas as possibilidades jurídicas e econômicos.

Além do aspecto jurídico e econômico, a pesquisa intensificou-se em artigos já publicados por militares e outros textos científicos de instituições de ensino civis para ter uma noção sobre o aspecto moral e ético que envolvem o emprego de civis em conflitos armados, mesmo que somente em apoio logístico. Nesse quesito, o objetivo da pesquisa era verificar principalmente se os civis empregados estariam aptos psicologicamente e detinham os atributos necessários e espírito de cumprimento de dever para que não houvesse a interrupção do fluxo logístico.

Quanto aos critérios da pesquisa, como a própria doutrina explicita que a logística é e deve ser flexível, para cada tipo de operação militar vai ter um tipo de emprego logístico e para cada emprego com certeza vai possibilitar ou não a sua terceirização. Um emprego de garantia de lei de da ordem na fronteira no estado do Paraná pode possibilitar a terceirização ao passo que no estado de Rondônia não possibilitaria. Dessa forma, o critério de pesquisa foi realizada de modo geral, desprezando alguns aspectos específicos tanto de local de emprego como de tipo de operação, uma vez que essa especificidade pode ser matéria de estudo mais adiante. Porém, como forma de delimitar o assunto, foi analisado a terceirização logística para forma de manobra Defesa em Posição dentro das operações defensivas.

3 METODOLOGIA

O levantamento da relevância dos quesitos e competências desejáveis foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas em legislações que abarcam e justificam o emprego das Forças Armadas em operações e em tempo de guerra e as que normatizam as diversas formas de contratações por parte da Administração Pública.

Caso fosse possível, seria realizado também uma análise de quadro de distribuição de material, em especial, no tocante a viaturas de Organizações Militares logísticas, Batalhões Logísticos e Batalhões de Suprimentos. Porém, essa pesquisa e análise dispenderia de um tempo maior, o que não foi possível na elaboração deste trabalho.

Após a coleta de dados e análise dos aspectos jurídicos que permitem o emprego de civis no teatro de operações, foi utilizado o método dedutivo para fazer a análise do emprego da Força Terrestre em conjunto com empresas civis especialistas em logística, e chegou-se a conclusão das possibilidades, dos benefícios e desvantagens desse trabalho em conjunto.

O delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica em manuais do Exército Brasileiro, Constituição Federal, leis e normas infraconstitucionais, convenções internacionais, livros, artigos científicos e

um questionário opinativo dos alunos do Curso de Logística da EsAO do corrente ano sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A LOGÍSTICA MILITAR X LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Como já é sabido, a logística empresarial surgiu da logística militar. Segundo Ballou (2006, p.40), “muito antes de os negócios começarem a demonstrar grande interesse na coordenação dos processos das cadeias de suprimentos, os militares já estavam suficientemente organizados para desempenhar atividades logísticas”. Todo o ciclo logístico empregado nas guerras de antigamente foram evoluindo e se adaptando para o ciclo cotidiano das pessoas. Os indivíduos nos dias de hoje adquirem produtos por meio da internet e pouco tempo mais tarde recebe-o em sua residência. O consumidor não enxerga toda a cadeia logística empregada, somente observa o produto final. Tudo isso fruto da evolução do processo logístico.

A ciclo logístico caracterizado a grosso modo pela determinação das necessidades, obtenção e distribuição se tornou cada vez mais ágil por meio dos equipamentos digitais e dinâmicos. A expertise que as forças militares detinham em tempos remotos passaram as mãos das empresas civis para atendem a população com suas demandas diárias. Os supermercados, lojas de compras on-line estão dia após dia aperfeiçoando o controle de estoque, diminuindo as perdas e o tempo de entrega dos materiais. Não é raro o controle do transporte por empresas de serviços por meio de rastreamento da frota e produtos. Há uma previsibilidade e uma agilidade da entrega em condições normais.

Para Ballou (2006, p.40):

> **Os Clientes Querem Cada Vez Mais Resposta Rápida e Padronizada.** A telentrega de *fast food,* os caixas automáticos dos bancos, a entrega via aérea/24 horas e o correio eletrônico na Internet criaram entre nós, consumidores, a expectativa de produtos e serviços disponibilizados em prazos cada vez mais

> reduzidos. Paralelamente, sistemas de informação aperfeiçoados e processos flexíveis de produção levaram o mercado à padronização em massa. Em lugar de clientes obrigados a aceitar a filosofia do “tamanho único”, hoje são os fornecedores que se vêem forçados a oferecer variedade cada vez maior de produtos para satisfazer necessidades e exigências crescentemente diferenciadas dos clientes.

A atuação da logística em tempos de crise e de guerra, por outro lado, não ocorre em condições normais. Muitas das vezes não existe uma previsibilidade do material necessário, do local do destino do material, do horário a ser entregue o produto e mesmo as circunstâncias em que serão transportadas. Vale lembrar que em situação de conflito armado, a própria logística civil empregada pode ser um alvo compensatório para inimigo.

Mas então, quais os motivos para se empregar a logística empresarial em um conflito armado? Quais vantagens trariam para a força terrestre? A presente pesquisa verificou que a logística empresarial está em constante evolução. Muitas empresas que antes eram responsáveis por sua própria logística estão terceirizando-a para empresas mais qualificadas e especialista. Dessa forma, dedicam mais parte do seu tempo e dinheiro em aperfeiçoar seus produtos em vez de se preocupar com transporte, manutenção de veículos, acondicionamento, etc.

> A ideia básica da terceirização logística partiu do princípio da redução de custos. A implantação desses processos levou os administradores a começarem a perceber que a terceirização, não somente reduzia custos, mas também trazia vantagem competitiva, uma vez que as empresas contratantes passam a priorizar o seu produto ou atividade. (ROLIM; FERREIRA, 2014)

Para o exército, a atividade-fim em um combate é a atividade estritamente militar, ou seja, é o confronto propriamente dito, o ataque, a defesa empregando o seu armamento de dotação nas diferentes armas em conjunto com as atividades de apoio. As atividades logísticas são fundamentais para o êxito da missão e a sua terceirização em determinados pontos contribuem para que isso ocorra.

Dentre as vantagens da terceirização elencadas no âmbito empresarial temos, segundo Giosa (1997, p. 85 apud ROLIM; FERREIRA, 2014):

> desenvolvimento econômico, maior especialização dos serviços; aumento na competitividade; busca de qualidade nos serviços; controles mais adequados; aprimoramento do sistema de custeio; esforço de treinamento e desenvolvimento profissional; diminuição do desperdício; valorização dos talentos humanos; maior agilidade das decisões; menor custo; maior lucratividade e crescimento.

4.2 LITERATURA DOUTRINÁRIA

O Manual de Campanha Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), o Manual a Logísitica nas Operações (EB70-MC-10.216), o Manual Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102) e o novo Manual de Ensino Batalhão Logístico (EB60-ME-12.302) tratam acerca da doutrina a ser empregada pelo Exército Brasileiro em tempos de guerra e de paz. Todos estão perfeita sintonia ao salientarem que o sistema logístico deve ser flexível e deve adaptar-se aos diversos tipos de ambiente, seja ele favorável ou não.

Segundo o EB70-MC-10.238:

> **1.2.2** A Logística deve ser concebida para atender às operações de amplo espectro, em situações de guerra e não guerra, com uma estrutura capaz de evoluir de uma situação de paz para a de guerra/conflito armado. Para tanto, sua organização será pautada pela flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade.**1.2.3** A indefinição das ameaças, a não linearidade do Espaço de Batalha e a execução de múltiplas ações, sucessivas ou simultâneas, exigem da Logística a capacidade de sustentar continuamente as forças, adequando os recursos logísticos aos múltiplos cenários atuais e futuros. (BRASIL, 2018, p. 1-1)

Para a doutrina militar terrestre, as organizações militares devem se adestrar para que mantenham sua prontidão logística, nos tempos de paz e em tempos de guerra. Devem ser capazes de manter o ciclo logístico, desenvolver o seu capital humano, sua organização e a gestão das informações.

A doutrina nos manuais ainda reforça o caráter modular e sustentável que deve ter o ciclo logístico. A sustentabilidade que as Organizações Militares, segundo a doutrina, deve também ser fruto de esforços conjuntos com outras agências, sejam elas governamentais ou não.

O EB70-MC-10.238 destaca que:

> **2.2.2** É desejável que haja um alto grau de integração entre as logísticas dos segmentos militares e civis. Desta forma, a repartição de tarefas em função das capacidades de cada vetor, a normatização e padronização de procedimentos e materiais, bem como a eliminação de redundâncias constituem-se em eixos de atuação na busca da eficácia no emprego dos recursos logísticos. (BRASIL, 2018, p. 2-1)

A Doutrina Militar empregada pelo Brasil, dessa forma, já prevê a terceirização do apoio logístico. Sobre a terceirização da logística, o mesmo manual ainda destaca que:

> 2.2.4.1 A Logística Nacional é a principal fonte de obtenção de meios logísticos para a Logística Militar. Nesse sentido, deve ser buscada a ampliação da participação de operadores civis no apoio logístico à F Ter.
> 2.2.4.2 O estabelecimento de convênios, contratação e terceirização são opções para a obtenção de capacidades logísticas, devendo-se avaliar, em cada caso, <u>os eventuais riscos para a prontidão logística da força operativa a ser desdobrada.</u>
> 2.2.4.3 A contratação e/ou terceirização de determinadas tarefas logísticas permite à F Ter concentrar suas capacidades militares nas atividades finalísticas e, ao mesmo tempo, possibilita que empresas especializadas busquem ampliar sua eficiência e eficácia na prestação do apoio. Todavia, há que se adotar um planejamento suficientemente flexível que possibilite adotar soluções alternativas para fazer frente a uma eventual degradação ou interrupção do fluxo do apoio, bem como medidas para garantir a segurança física e jurídica de recursos humanos empregados. (BRASIL, 2018, p. 2-2)

O manual citado faz menção principalmente aos meios logísticos nacionais, o Brasil como sendo a principal fonte da Logística Militar. Tal afirmação contida na doutrina serviu também como base para a delimitação do tema do presente trabalho em questão. Neste caso, para que a Logística Nacional seja a principal fonte de

Logística Militar é necessário que o conflito armado esteja preferencialmente acontecendo no território nacional.

Acerca da terceirização ainda, o Manual Logística nas Operações (EB70-MC-10.216), por sua vez elenca que uma das características que deve ser avaliada no contexto logístico são os recursos locais. Para o referido manual, é necessário buscar a terceirização dos serviços sendo um objetivo a ser buscado. Em consonância com o Manual Logística Militar Terrestre permite que sejam desenvolvidos, consequentemente, as capacidades militares nas atividades finalísticas. Para ele:

> **3.4 Recursos locais –** considerar as possibilidades de aproveitamento dos recursos existentes no C Op, particularmente empresas e instalações de saúde, manutenção, transportes, recreação e outras. Estudar a produção, o transporte e a armazenagem de suprimentos em geral, existentes na A Op, que possam ser aproveitados pelo Ap Log. Verificar a existência de mão de obra civil ociosa que pode ser aproveitada pelo apoio logístico. Esses recursos tornam-se particularmente importantes quando localizados e orientados em regiões de possível emprego, considerando a malha viária. As distâncias também são importantes, sob os pontos de vista da segurança e dos transportes. Nao comprometer as necessidades da população civil, que, em princípio, devem ser atendidas. A terceirização de serviços é o objetivo a ser buscado. (BRASIL, 2019, p. A-2)

4.3 CONSTITUIÇÃO FEDERAL

A Constituição Federal contribuiu como fonte de pesquisa, pois ela autoriza a utilização da propriedade particular em caso de iminente perigo público bem como a estipula as origens de recursos financeiros a serem empregados em casos de guerra e conflitos armados. A disponibilidade financeira e orçamentária que a União detém estão diretamente relacionados com o emprego de civis nos apoios logísticos no teatro de operações. Apesar de ser uma situação extraordinária, os empresários que fornecem tais serviços e tem suas propriedades utilizadas devem ser pagos e indenizados normalmente.

A Constituição Federal elenca em seu art 148 que: “A União, mediante lei

complementar, poderá instituir empréstimos compulsórios: I - para atender a despesas extraordinárias, decorrentes de calamidade pública, de guerra externa ou sua iminência;". Além disso, possibilita em seu artigo 154 que o Estado Brasileiro "poderá instituir na iminência ou no caso de guerra externa, impostos extraordinários, compreendidos ou não em sua competência tributária, os quais serão suprimidos, gradativamente, cessadas as causas de sua criação". Ou seja, a Constituição da República possibilita que a União contraia empréstimos compulsórios e institua impostos extraordinários.

Na área orçamentária o § 3º , do art 167, reforça que "a abertura de crédito extraordinário somente será admitida para atender a despesas imprevisíveis e urgentes, como as decorrentes de guerra, comoção interna ou calamidade pública, observado o disposto no art. 62".

Com essas considerações, fica evidente que em caso de guerra declarada, conflitos armados, calamidade pública a União terá maiores condições financeiras e orçamentárias para garantir a contratação de terceiros para o apoio logístico no conflito armado. O conhecimento, mesmo que superficial do que prevê a Constituição Federal, em relação aos quesitos orçamentários e financeiros, permite ao operador logístico quando na função de nos escalões superiores a destinação de recursos para despesas na terceirização logística.

4.4 LEGISLAÇÕES INFRACONSTITUCIONAIS

As contratações de terceiros prestadores de serviços para a Administração Pública devem seguir o que prescreve a Lei 8.666/93, inclusive em períodos extraordinários. Segundo a lei, em seu art 24, inciso III, "é dispensável a licitação nos casos de guerra ou pertubação da ordem". Com isso, a contração de terceiros segue um rito mais célere em comparação a contratações cotidianas.

Apesar dessa celeridade, de nada adianta um rito sumário se a empresa contratada não possuir condições de prestar o serviço dentro do prazo estimulado para atender as peculiaridades do apoio logístico. Os suprimentos de fundos, talvez nesses casos, trariam uma solução viável tendo em vista a eventualidade, mas da mesma forma, sem uma garantia certa que existiria um fornecedor em condições,

em um momento de conflito armado, de fornecer determinado material ou prestar um serviço.

Os suprimentos de fundos são, segundo o art 68 da Lei 4.320/64, adiantamentos aplicados os casos de despesas expressamente definidos em lei e consiste na entrega de numerário a servidor, sempre precedida de empenho na dotação própria para o fim de realizar despesas, que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação. A Portaria Normativa Nr 2.039, de 14 de agosto de 2014, estipula em seu art. 2° quando da utilização do suprimento de fundos. No caso de emprego militar, o inciso III do mesmo artigo possibilita a utilização do suprimento de fundos em despesas relativas a peculiaridades militares e serviços de inteligência.

A utilização do suprimento de fundos aliado a dispensa de licitação favorece a rapidez na contratação de serviços para o apoio logístico no teatro de operações. É importante que os responsáveis pela logística militar tenha conhecimento sobre o que prevê a legislação e as principais formas de contratação, uma vez que a processo da terceirização faz parte do início do ciclo logístico de obtenção.

4.5 DIREITO INTERNACIONAL DOS CONFLITOS ARMADOS

Segundo o Manual Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102):

> **8.2.14** A contratação/terceirização de determinadas tarefas logísticas permite à F Ter concentrar suas capacidades militares nas atividades finalísticas e, ao mesmo tempo, possibilita que empresas especializadas busquem ampliar sua eficiência e eficácia na prestação do apoio. Todavia, há que se adotar um planejamento suficientemente flexível que possibilite aplicar soluções alternativas para fazer frente a uma eventual degradação ou interrupção do fluxo do apoio, bem como medidas para garantir a segurança física e jurídica de recursos humanos empregados. (grifo nosso). (BRASIL, 2014, p. 8-3)

O Direito Internacional dos Conflitos Armados mereceu destaque na pesquisa, haja vista verificar em que condições os civis prestadores o apoio logístico em tempos de guerra estão enquadrados e se possuem seguranças físicas e

jurídicas.

O Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados nas Forças Armadas (2011) diz que o Dica:

> representa um conjunto de normas de proteção dos indivíduos e bens nos conflitos armados, além de disciplinar o comportamento dos Estados em tais conflitos, no tocante aos métodos e aos meios permitidos pelo Direito, na condução das hostilidades. (BRASIL, 2011, p. 14-48)

As Convenções de Genebra com seus respectivos protocolos, no qual o Brasil é signatário, contém as normas que protegem os direitos humanitários e regulam a condução dos conflitos armados a fim de limitar os efeitos danosos principalmente aos mais vulneráveis e em especial a população civil. Na presente pesquisa, tendo vista o emprego de civis na terceirização, coube observar quais os direitos que protegem aqueles que prestam serviços a uma força armada. E em que categoria estão enquadrados.

Para o Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados nas Forças Armadas (2011):

> 3.1.2 Serão considerados combatentes:
> a) os membros das Forças Armadas de uma Parte no conflito, e também os membros das milícias e dos corpos de voluntários que fizerem parte dessas Forças Armadas;
> b) os membros das outras milícias e dos outros corpos de voluntários, incluindo os dos movimentos de resistência organizados, que pertencerem a uma Parte no conflito e atuarem fora do próprio território, mesmo que esse território esteja ocupado, contanto que essas milícias ou corpos de voluntários, incluindo esses movimentos de resistências organizados, satisfaçam às seguintes condições:
> - sejam comandados por pessoa responsável pelos seus subordinados;
> - possuam um sinal distintivo fixo e susceptível de ser reconhecido à distância; e
> - transportem as armas à vista.
> **c) as pessoas que acompanharem as forças armadas sem delas fazerem diretamente parte, tais como: os membros civis de tripulação de aviões militares, correspondentes de guerra, <u>fornecedores</u>, membros**

> **de unidades de trabalho ou de serviços encarregados do bem-estar dos militares, com a condição de estarem autorizados pelas forças armadas que acompanham;**
> d) a população de um território não ocupado que, na aproximação do inimigo, pegar espontaneamente em armas para combater as tropas invasoras sem ter tido tempo de se organizar em forças armadas regulares, desde que traga as armas à vista e respeite as leis e costumes da guerra.
> **3.1.3 Combatentes que se reconhecerem como fora de combate não poderão ser atacados e deverão satisfazer as seguintes condições:**
> **a) abster-se de qualquer ato hostil; e**
> **b) não tentar evadir-se.** (grifo nosso) (BRASIL, 2011, p. 19-48)

Conforme o manual, aqueles que prestam serviços aos militares com a condição de estarem autorizados são considerados combatentes. Portanto, estão sujeitos a serem atacados, mas também são protegidos pelo Estatuto do Combatente e do Prisioneiro de Guerra. Cabe salientar ainda que, caso os combatentes sejam reconhecidos como fora de combate não poderão ser atacados caso abstenham-se de qualquer ato hostil e não tentem evadir-se. No caso dos civis que prestam o apoio logístico, apesar de serem considerados combatentes é quase certo que se fossem capturados abster-se-iam de qualquer ato hostil, uma vez que não possuem natureza militar e características ofensivas de combate.

4.6 PECULIARIDADES MILITARES

Sobre as peculiaridades militares que devem ser levados em consideração no momento de uma contratação de terceiros no apoio logístico, os eventuais riscos para a prontidão logística da força operativa a ser desdobrada são os principais a serem levantados. Os civis, no momento da contratação, devem estar cientes que seu apoio no campo de combate é de extrema importância para o cumprimento da missão.

Por vezes, nos tempos de paz, é observado um atraso na entrega de produtos e na prestação de serviços cotidianos nas Organizações Militares. É claro que, cada local do país, região, estados e municípios, possuem suas

individualidades que contribuem ou não para que as empresas forneçam produtos ou prestam serviços no tempo adequado. Porém, em tempos de guerra, essa situação deve ser minimizada ao máximo.

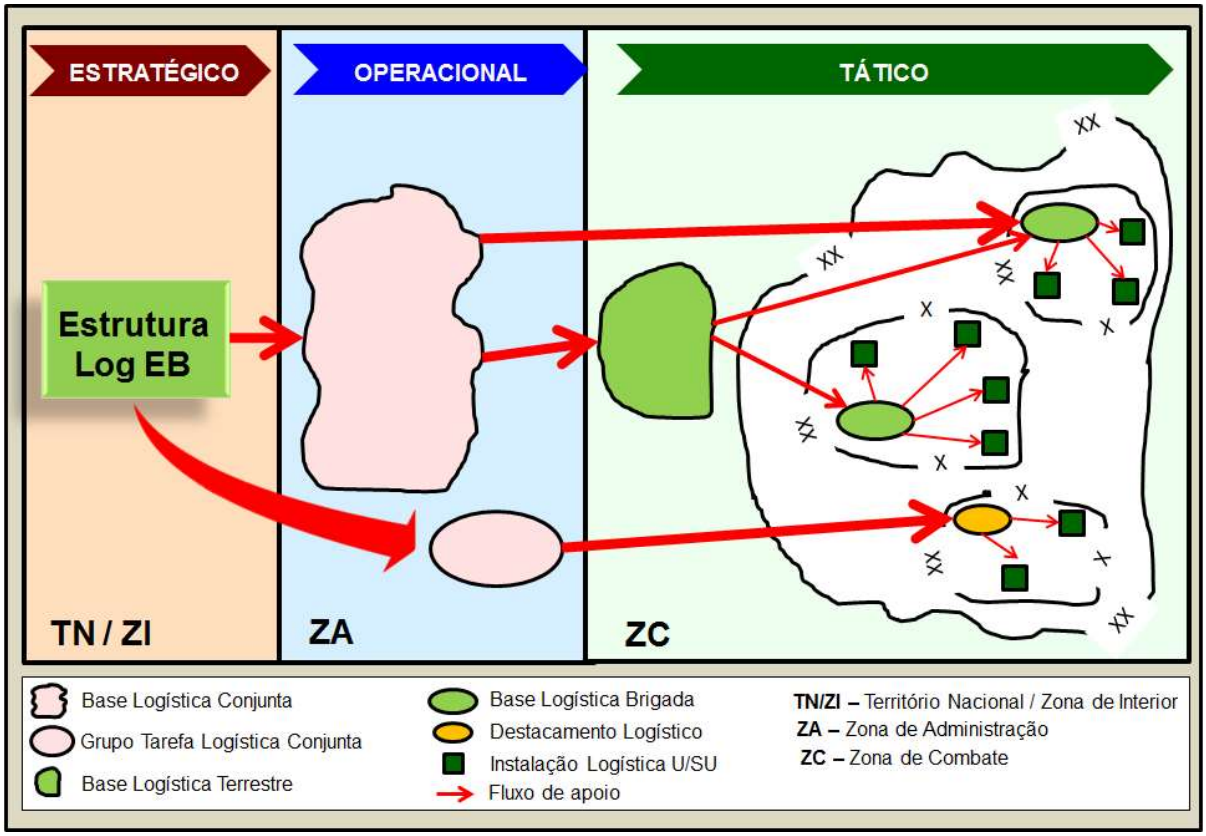
A fim de permitir um estudo mais específico sobre a terceirização do apoio logístico no teatro de operações, foi escolhido na presente pesquisa o apoio nas operações defensivas no tocante a defesa de posição, um dos módulos estudados na grade curricular do curso de logística da EsAO.

As operações defensivas de defesa em posição foram objeto do presente estudo devido suas características peculiares no quesito de apoio logístico. A defesa em posição, pelo fato do Brasil ser um país não intervencionista, é uma operação precedente a um possível ataque. A defesa em posição geralmente ocorrerá em território nacional, durante uma operação defensiva de ataques inimigos. A premissa utilizada para o estudo foi a escolha e contratação de empresas nacionais e não empresas internacionais, uma vez que foi utilizado como pressuposto o emprego do Exército Brasileiro em uma operação defensiva dentro do próprio território nacional.

Segundo o manual Logística nas Operações:

> **5.3.2.1** Neste tipo de operação, as necessidades de segurança e de continuidade do apoio tem grande influência na localização das bases. Deve-se evitar a realização de mudanças das bases para a retaguarda, durante as operações. Para tanto, a manobra logística deve ser planejada de modo a não interferir na manobra operativa.
> **5.3.2.2** O perfil de combate e caracterizado por alto consumo de suprimento das Classes IV, V (Mun) e VI. Ha necessidade de estreita coordenação na distribuição dos materiais, principalmente os da classe IV, nos locais e momentos oportunos. Normalmente, em virtude da grande quantidade, os materiais devem ser distribuídos diretamente as posições mais avançadas para preparação destas.
> **5.3.2.3** Ha um aumento nas necessidades de transporte, sobretudo para o atendimento das demandas de suprimento classe V (Mun) de grosso calibre e classe IV, o que exige maior controle do movimento nos Eixos de Suprimento e Evacuação (E Sup Ev), e de meios para movimentação de carga, inclusive nas posições mais avançadas.
>
> **5.3.2.4** O considerável número de baixas pode indicar, conforme Análise de Logística, a necessidade de cerrar a frente algumas estruturas de apoio de saúde, bem como o estabelecimento de efetiva rede de evacuação de feridos. (BRASIL, 2019, p. 5-7)

Na defesa em posição o apoio é realizado mais a retaguarda possível. Quando da contratação do apoio logístico há de se verificar em qual zona, delimitação de espaço que o civil será empregado. Não há uma proibição expressa em quais locais isso possa ocorrer, até porque nos dias atuais, os conflitos estão cada vez menos regulares. Partindo do pressuposto que este estudo está se baseando em um combate convencional, com hipótese de emprego entre estados nacionais temos a seguinte divisão de espaço:



O Teatro de Operações é o espaço no qual são conduzidos as operações militares. Ele está subdivido, conforme a doutrina, na profundidade em Zona de Administração e Zona de Combate, onde são respectivamente realizados as ações operacionais e táticas.

O manual Logística nas Operações (EB70-MC-10206) diz que:

> **5.2.1.5** O emprego de contratados/terceirizados nas zonas de ação em contato com o inimigo implica grande risco e deve ser alvo de considerações de ordem tática e legal. Todavia, quando necessário e desde que autorizado pelo

> C Op, podem ser empregados operadores civis na ZC, particularmente nas BLT localizadas mais a retaguarda.

Apesar dessa consideração estar no campo das operações ofensivas, pode claramente ser entendido da possibilidade de serem empregados em operações defensivas. A terceirização que foi fruto do estudo no presente artigo é acerca da sua possibilidade na Zona de Combate em uma operação defensiva de defesa de posição.

As operações defensivas, em especial para a Defesa de Posição, possuem as seguintes características: desdobramento das instalações logísticas mais a retaguarda, a continuidade do apoio e a centralização dos meios logísticos empregados. Essa centralização e a localização das instalações mais a retaguarda contribuem para que os civis possam ser empregados sistematicamente principalmente nas Bases Logísticas Terrestres, uma vez que estas ficam a uma distância considerável das Bases Logísticas das Brigadas.

Uma vez considerada a possibilidade, desde que autorizado pelo Comando Operativo (C Op), da terceirização do apoio logístico na Zona de Combate, houve a necessidade de se pesquisar quais funções logísticas de maior possibilidade de emprego. As funções logísticas são: suprimento, transporte, manutenção, saúde e recursos humanos, salvamento e engenharia.

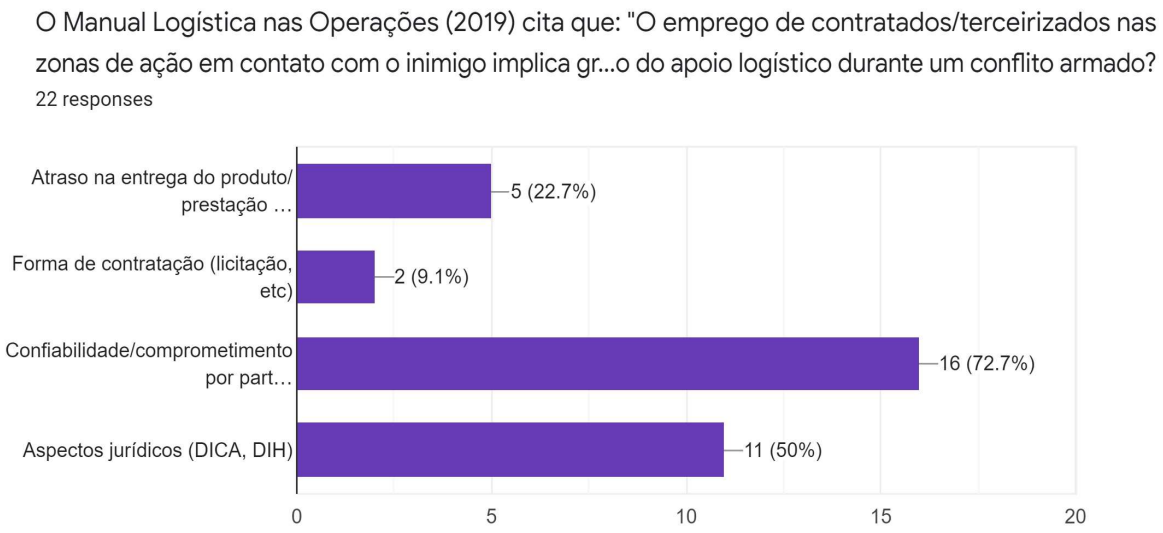
Nos diversos tipos de operações militares a serem empregados no Brasil, geralmente, dentro das hipóteses de emprego as Organizações Militares Logísticas estão localizadas em cidades em que possuem o mínimo de estrutura capaz de proporcionar a continuidade de apoio aos elementos apoiados. As rodovias que ligam as BLT e as BLB são em sua maioria eixadas com cidades, sejam elas grandes, médias ou pequenas, que possuem estruturas e meios, dentre elas empresas que devem ser aproveitadas ou contratadas para prestar eventual apoio. Ou seja, em caso de guerra, todas as alternativas que impeçam a interrupção do fluxo logístico devem ser levados em consideração, a fim de aumentar a eficiência e eficácia da prontidão logística.

A fim de ter uma posição sobre as funções logísticas de maior possibilidade

de terceirização foi realizada pesquisa com os alunos do curso de logística da EsAO do ano de 2020. Os referidos alunos aprendem sobre o emprego tático logístico no nível Batalhão e Brigada e possuem experiências que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento logístico, seja ele na parte administrativa (formas de contratação de terceiros) ou na parte prática logística (desdobramento de BLB, BLT, missões de transporte, etc).

Em relação a possibilidade de terceirização no teatro de operações durante uma operação defensiva chegou ao seguinte resultado:

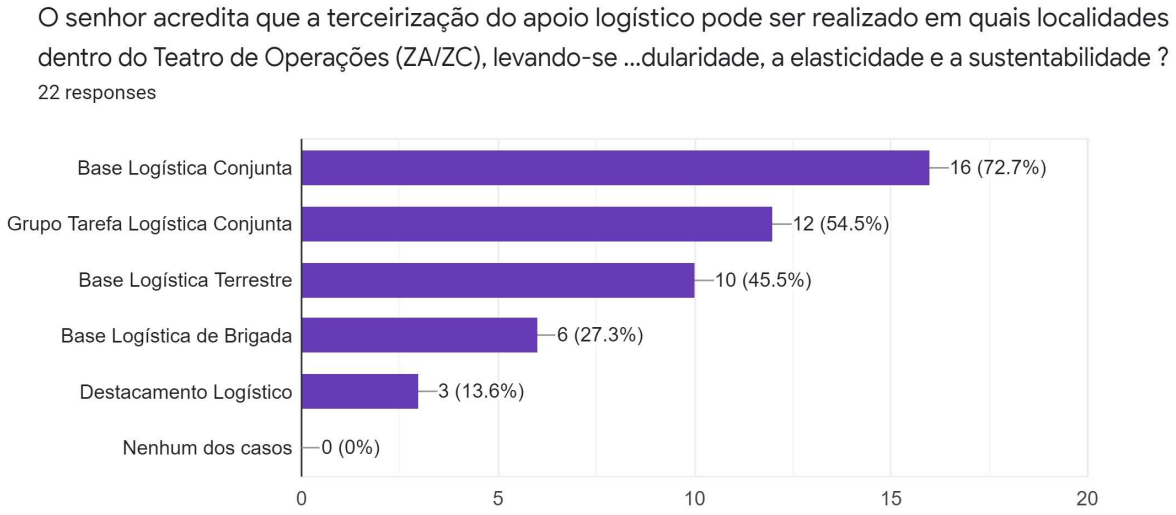
Para a maioria dos capitães alunos que responderam a pesquisa, é possível a terceirização do apoio logístico na Zona de Administração e/ou Zona de Combate durante uma Defesa de Posição. Apenas cerca de 13,6% afirmam que isso não é possível. Os 22,7% ou desconhecem acerca da possibilidade ou impõem certas condicionantes que possam influir no apoio logístico terceirizado.



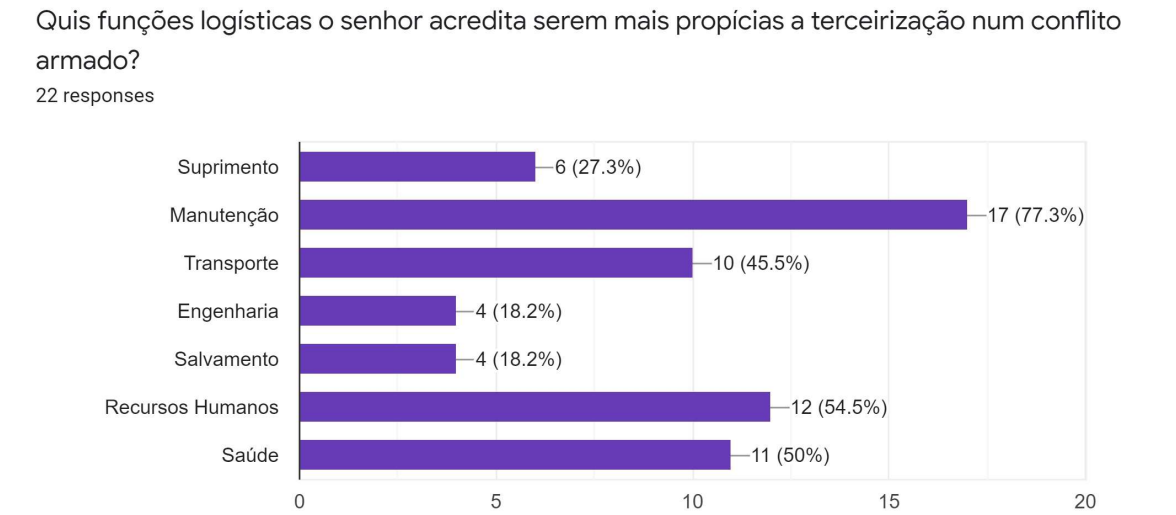
Acima temos o seguinte questionamento: O Manual Logística nas Operações (2019) cita que: "O emprego de contratados/terceirizados nas zonas de ação em contato com o inimigo implica grande risco e deve ser alvo de considerações de ordem tática e legal. Todavia, quando necessário e desde que autorizado pelo C Op, podem ser empregados operadores civis na ZC, particularmente nas BLT localizadas mais à retaguarda". Na sua opinião qual seria o principal empecilho da terceirização do apoio logístico durante um conflito armado? Cerca de 70% dos participantes da pesquisa, relataram que o maior dificuldade seria a confiabilidade e o comprometimento por parte do fornecedor.

As forças armadas são regidas por rigoroso regulamento disciplinar e possuem formação diferenciada destinada ao cumprimento das missões em situações de *stress.* Aliado a isso, as Forças Armadas realizam o solene compromisso de defenderem o país com o sacrifício da própria vida, se preciso for. Num contexto de guerra declarada, talvez, os civis não deteriam as mesmas capacidades e atributos da área afetiva desenvolvidos pelos militares.

Apesar da possibilidade de emprego nos diversos locais de um combate, um ponto de merece destaque na pesquisa, foi o fato de quanto mais a retaguarda estiver localizada uma determinada base logística, maiores as chances do emprego da terceirização. A resposta do questionário induz para ou uma necessidade de efetiva confiabilidade do fornecedor nos escalões mais a frente ou que os indivíduos que responderam a pesquisa primaram pela segurança dos civis que iriam prestar o apoio logístico.



A última pergunta da pesquisa foi em relação a quais funções logísticas seriam mais propícias a terceirização.



O levantamento apontou que a função logística manutenção foi a mais apontada, seguida dos recursos humanos e saúde. Num combate, neste no caso, uma operação defensiva de defesa de posição, com características de centralização de meios, continuidade do apoio, necessidade de armamentos e viaturas mecanizadas estarem em pleno funcionamento, as escolhas realizadas foram condizentes.

Um fator que motivou a escolha da função manutenção estar em primeiro lugar foi o fato da grande variedades de tipos de equipamentos utilizados pelo Exército. Por vezes, o pessoal militar não detém a conhecimento técnico dos fabricantes e das pessoas credenciadas e autorizadas que realizam a manutenção desses materiais. É óbvio que determinados tipos de materiais, principalmente armamentos os militares devem deter a expertise e capacitar seu pessoal, mas relação as viaturas utilizadas e máquinas de uso diversos podem ser aproveitados a mão de obra civil.

Quanto a função recursos humanos, as bases logísticas devem contar com o apoio da terceirização uma vez que essa função logística abarca tanto os assuntos mortuários, como recreação, recompletamento, transporte de pessoal mobilizável e outros. As atividades desempenhadas nessa função engloba serviços diversos e que em uma situação atual de paz não é muito adestrado. Além do mais, com a terceirização nessa função, como já dito em todo o trabalho, faz com o que se mantenha a sustentabilidade logística tanto nessa área como nas demais.

Por fim, nos quesitos saúde e transporte, funções logísticas, respectivamente em terceiro e quarto lugar na pesquisa, surge a necessidade de assinalar que a saúde deve ser terceirizada a fim de complementar a capacidade da força terrestre. Em um combate existe grande número de feridos, é fundamental que sejam alugados instalações, sejam contratados ambulâncias, mobilizados pessoal de saúde. Quanto a função logística de transporte, é grande a quantidade de viaturas necessárias para a realização de suprimento e outros deslocamentos diversos. A terceirização, neste caso, visa complementar o número de viaturas disponíveis para o cumprimento dessas missões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A terceirização do apoio logístico é um objetivo a ser alcançado. O Exército Brasileiro quando contrata terceiros para realizar determinadas funções logísticas consegue destinar esforços para as atividades finalísticas de combate. Nas operações defensivas de defesa de posição esse tipo de emprego é facilitado devido a característica não intervencionista que o Estado Brasileiro adota como princípio em suas relações internacionais.

A logística empresarial está cada vez mais capacitada e presente nos dias de hoje. Diversos são os exemplos no cotidiano das pessoas. Os serviços de transporte, produção e prestação de serviços adquiriram uma expertise muito útil para a logística militar.

O Brasil atualmente não possuiu um orçamento ideal destinado a defesa militar que capacitaria de forma plena a sua logística. Mesmo que houvesse tais recursos disponíveis, o custo para manter determinados materiais a operações, em tempos de paz, seria inviável. O conhecimento e aperfeiçoamento técnico dos militares devem ser mantidos, para que em situações reais de emprego da força terrestres, estes possam trabalhar em conjuntos com as empresas civis na defesa do território nacional.

A logística militar deve envolver também o conhecimento acerca das legislações que possibilitam a contratação de terceiros, do cadastramento das empresas e suas capacidades, da padronização na parte da prestação de serviços bem como dos treinamentos e exercícios simulados de mobilização de empresas civis num contexto de conflito armado de guerra convencional. Tais exercícios possibilitam, em segundo plano, uma divulgação dos trabalhos da força terrestre a sociedade bem como ajuda ao desenvolvimento do sentimento patriótico.

A pesquisa atingiu seus objetivos, pois demonstrou ser possível a terceirização do apoio logístico nas operações defensivas de defesa de posição, apontou as vantagens e por fim os óbices. Estes últimos são diminuídos a medida que há uma maior divulgação desse tipo de emprego aos próprios militares e um aumento nos exercícios de adestramento envolvendo as empresas civis.

A terceirização do apoio logístico nas operações militares deve ser um objetivo constante a ser alcançado, seja ela nas operações defensivas de defesa de posição, seja em outros tipos de operações com características diferentes. As empresas civis contribuem para que a logística militar continue sendo pautada pela

flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade. “A logística na medida certa”.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Portaria nº 067- COTER, de 4 de junho de 2019**. Aprova o Manual de Campanha EB70-MC- 10.216 - A Logistica nas Operacoes**, 1ª Edicao, 2019**.**

BRASIL. Portaria nº 11-DECEx, de 13 de janeiro de 2020. **Aprova o Manual de Ensino Batalhão Logístico (EB60-ME-12.302), 1ª Edição, 2020.**

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm>. Acesso em: 29 jul. 2020.

_____. **Decreto n° 849,** de 25 de junho de 1993. Promulga os Protocolos I e II de 1977 adicionais às Convenções de Genebra de 1949, adotados em 10 de junho de 1977 pela Conferência Diplomática sobre a Reafirmação e o Desenvolvimento do Direito Internacional Humanitário aplicável aos Conflitos Armados.. Disponível em: http://http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0849.htm. Acesso em: 29 jul. 2020.

_____. **Lei n° 8.666,** de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 29 jul. 2020.

_____. Portaria nº 003-EME, de 2 de janeiro de 2014. **Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102** Doutrina Militar Terrestre,1ª Edição, 2014.

LUQUINI, Roberto de Almeida, **A aplicação do Direito Internacional Humanitário nos "conflitos novos": Conflitos desestruturados e conflitos "de identidade" ou étnicos.** *Revista de Informação Legislativa***.** Brasília, a. 40 n 158 abr./jun. 2003. Disponível em: http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/848. Acesso em: 29 jul. 2020.

HAIMBODI, Matheus Tukwafeleni. **Terceirização da Logística Militar: Gestão de relacionamento dos fornecedores/ Empresas terceirizadas para prestar serviços : Caso da Marinha na Namíbia**. 2015. Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2015.

ROLIM, João Roberto; FERREIRA, Marcos Caetano. **Causas da Terceirização Logística: Um estudo de caso na Empresa Continental do Brasil.** Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queiroz. Jandira - SP, a. 3 n. 3, 2014.

CATTONI, Adilson. **A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA NA ZONA DE CONFLITO: implicações nas atividades do comando de uma força terrestre.** 2009. Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2009.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** tradução Raul Rubenich. - 5. ed. - Porto Alegre : Bookman, 2006.

COSTA, Carlos Eduardo Leitão da. **Guerra do Iraque dá lições sobre logística.** Revista da Escola Naval. 2017. Retirado da revista "HARVARD BUSINESS REVIEW" – edição de nov/2003. Disponível em: https://revista.egn.mar.mil.br/index.php/revistadaegn/article/view/433/332. Acesso em: 29 jul. 2020.

FERNANDES, Kleber dos Santos. **Logística: Fundamentos e Processos**. Curitiba. IESDE, 2008.

JORGE, Ricardo Figueiredo; BUENO, Argentino José Braga. **Riscos decorrentes da Terceirização do Apoio Logístico Militar Brasileiro em Operações de Guerra: uma proposta para minimizá-los.** Disponível em: https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/download/131/118/. Acesso em: 29 jul. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Pesquisa destinada a obtenção de insumos sobre a terceirização do apoio logístico no Teatro de Operações, durante as operações defensivas na forma de manobra Defesa de Posição. Público alvo: alunos do Curso de Logística da ESAO no ano de 2020.

1. O senhor pertence a qual quadro ou serviço?

2. O senhor acredita ser possível a terceirização do apoio logístico na Zona de Administração e/ou Zona de Combate durante uma operação defensiva na forma de manobra Defesa de Posição?

3. O Manual Logística nas Operações (2019) cita que: "O emprego de contratados/terceirizados nas zonas de ação em contato com o inimigo implica grande risco e deve ser alvo de considerações de ordem tática e legal. Todavia, quando necessário e desde que autorizado pelo C Op, podem ser empregados operadores civis na ZC, particularmente nas BLT localizadas mais à retaguarda". Na sua opinião qual seria o principal empecilho da terceirização do apoio logístico durante um conflito armado?

4. O senhor acredita que a terceirização do apoio logístico pode ser realizado em quais localidades dentro do Teatro de Operações (ZA/ZC), levando-se em consideração a flexibilidade, a adaptabilidade, a modularidade, a elasticidade e a sustentabilidade?

5. Quais funções logísticas o senhor acredita serem mais propícias a terceirização num conflito armado?