



**UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
MESTRADO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS**

ANTONIO RICIERY BIASUS

**A MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA DE AERONAVES
NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

**RIO DE JANEIRO
2007**

ANTONIO RICIERI BIASUS

**A MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA DE AERONAVES
NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

**Dissertação apresentada ao curso de Ciências
Aeronáuticas da Universidade da Força Aérea
como requisito para a obtenção do título de
Mestre em Ciências Aeroespaciais.**

ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. MARIA CÉLIA BARBOSA REIS DA SILVA

RIO DE JANEIRO

2007



**UNIVERSIDADE DA FORÇA AÉREA
MESTRADO EM CIÊNCIAS AEROESPACIAIS**

ANTONIO RICIERI BIASUS

**A MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA DE AERONAVES
NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA**

Dissertação aprovada pelos membros da Banca Examinadora, no dia 2 de dezembro de 2005, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências Aeroespaciais pela Universidade da Força Aérea.

Rio de Janeiro, 03 de dezembro de 2007.

BANCA EXAMINADORA

.....
Prof^ª. Dr^ª MARIA CÉLIA BARBOSA REIS DA SILVA - Orientadora
Universidade da Força Aérea e Pontifícia Universidade Católica – RJ

.....
Prof^ª. Dr^ª BERTHA DE BORJA REIS DO VALE – Banca Examinadora
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

.....
Prof^ª. Dr^ª MARIA CRISTINA ZENTGRAF – Banca Examinadora
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

A minha esposa Lúcia e meus filhos Tatiana, Felipe e Rafael pelo apoio nessa e em diversas outras atividades da minha vida afetiva e profissional.

A Prof^a. Dra. Maria Célia Barbosa Reis da Silva
por aceitar o desafio de orientar-me em um tema
tão instigante.

À Força Aérea por mais essa oportunidade
profissional.

A Deus, sem o qual nada seria possível.

*Deveis amar a paz como um meio de novas guerras,
e mais a curta paz do que a prolongada.*

*Não vos aconselho o trabalho, mas a luta. Não vos
aconselho a paz, mas a vitória. Seja o vosso trabalho
uma luta! Seja vossa paz uma vitória!*

*Não é possível estar calado e permanecer tranqüilo
senão quando se têm flechas no arco; a não ser
assim questiona-se. Seja a vossa paz uma vitória!*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

A manutenção terceirizada ou Contract Logistic Support - CLS é uma atividade relativamente nova no Brasil. Surgiu com a aquisição das aeronaves A-29 e com a modernização das aeronaves F-5M. Por ser nova, ainda traz dúvidas quanto à eficiência e à eficácia e quanto ao seu papel no que concerne a ajudar a Força Aérea Brasileira - FAB no cumprimento de sua missão constitucional. No exterior, a *United States Air Force* - USAF e a *Royal Air Force* - RAF já utilizam esse serviço há algum tempo. Para americanos e ingleses, a gênese da terceirização de atividades militares foi decorrente das necessidades individuais de cada país, envolvidos em diversos conflitos pelo mundo, no apoio às missões de paz da ONU ou na luta contra o terrorismo. No Brasil, foi uma opção oferecida com a modernização e compra de aeronaves. Para eles, os resultados já são promissores; para nós ainda é uma interrogação. A dissertação traça o histórico da evolução da terceirização baseado nas idéias e conceitos de Paul Warren Singer, uma das maiores autoridades no assunto. Singer traça um paralelo entre os mercenários da Antiguidade — como eles ajudaram a levar os exércitos às vitórias — e como as firmas terceirizadas de hoje atuam ao lado das Forças Armadas. O trabalho faz comparações e analisa a manutenção terceirizada na FAB no que tange à manutenção de suas aeronaves em condições de vôo, o que ainda gera dúvidas pela pouca experiência brasileira nesse setor. A geopolítica da América Latina, sem conflitos aparentes, a natureza pacifista do brasileiro, avesso a qualquer tipo de guerra e o tamanho do país, sem idéias expansionistas, não atraem uma vocação bélica para o Brasil. No entanto, cada vez mais, o país, repleto de riquezas, firma-se como uma potência de peso no concerto das nações que clamará por novas posturas e responsabilidades. Forças armadas modernas e equipadas, trabalhando lado a lado de empresas civis, realizando tarefas antes exclusivas de militares, apontam para um futuro não muito distante.

Palavras-chave: terceirização, manutenção contratada, CLS, mercenários, logística.

ABSTRACT

Outsourcing maintenance or Contract Logistic Support - CLS is a relatively new activity in Brazil. It appeared with the acquisition of the A-29 and the modernization of F-5M aircrafts. For being a new subject, it still brings doubts about how much the activity is efficient and effective and how it can help Brazilian Air Force - BAF to fulfill its constitutional mission. Abroad, the United States Air Force - USAF and the Royal Air Force - RAF have already been using this service for some time. For Americans and British, outsourcing military activities began due to individual necessities of each country, involved in diverse conflicts around the world, in the support to the United Nation peace missions or in the fight against the terrorism. In Brazil, it was an option offered with the modernization and purchase of aircrafts. For them, the results are already promising; for us, it still is a questioning. Will the results be the same? This dissertation traces the evolution of outsourcing back based on the ideas and concepts of Paul Warren Singer, one of the most important authorities in the area. Singer draws parallels between the mercenaries in the ancient eras — how they had led armies to the victories — and how the outsourcing companies help Armed Forces overcome challenges in an even more globalized world in commerce and in the terrorism full of soldiers with no uniform. This paper makes comparisons, shows advantages and disadvantages and clarifies how outsourcing maintenance is helping BAF to keep its aircrafts in flight conditions, showing the characteristics of a new activity that still raises doubts due to Brazil's little experience in this area. The Latin America geopolitics, with no apparent conflicts, the Brazilian's pacifist nature, contrary to any kind of war, and the size of the country, without expansionist's ideas, do not attract a warlike vocation for Brazil. However, each time more, Brazil, a country full of wealth, is firmly emerging as a powerful country in the world and that will require new positions and responsibilities. Modern and well equipped Armed Forces, working side by side with civilian companies will carry out military exclusive tasks, pointing to a not very distant future.

Keywords: outsourcing, outsourcing maintenance, CLS, mercenary soldiers, logistics.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	A BUSCA DO CONHECIMENTO	21
2	UM GIRO PELA HISTÓRIA	25
2.1	OS PRIMEIROS MERCENÁRIOS	26
2.2	OS MERCENÁRIOS NA IDADE MÉDIA	29
2.3	O SURGIMENTO DAS NAÇÕES	35
2.4	A IDADE CONTEMPORÂNEA	36
2.5	AS COMPANHIAS DE COMÉRCIO	40
2.6	OS MERCENÁRIOS DO SÉCULO XX	43
2.7	ÉPOCA DE MUDANÇAS	44
3	ORIGENS DA TERCEIRIZAÇÃO	47
3.1	APARECIMENTO DAS FIRMAS MILITARES PRIVADAS	48
3.2	ORIGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA USAF	54
3.3	COMO A USAF TERCEIRIZA	58
3.4	EXEMPLOS ATUAIS DE TERCEIRIZAÇÃO NA USAF	60
3.4.1	Treinamento de pilotos	60
3.4.2	Manutenção de aeronaves	61
3.4.3	Aumento na quantidade de serviços terceirizados na USAF	62
3.4.4	Alguns prós e contras da terceirização na visão da USAF	64
3.5	O AUMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA USAF	65
3.6	TERCEIRIZAÇÃO NO REINO UNIDO	66
3.6.1	A visão britânica sobre o assunto	66
3.6.2	Os riscos na terceirização segundo os ingleses	69
3.6.3	Alguns prós e contras da terceirização na visão da RAF	70
4	AS EMPRESAS TERCEIRIZADAS	72
4.1	TIPOS DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS	72
4.1.1	Firmas de apoio militar	74
4.1.2	Firmas de assessoria militar	75
4.1.3	Firmas de suporte militar	76
4.2	ALGUMAS DIFICULDADES	78
5	A MANUTENÇÃO NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA	84
5.1	A FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO	85
5.2	ATIVIDADES DA FUNÇÃO LOGÍSTICA	87
5.3	A FUNÇÃO LOGÍSTICA MANUTENÇÃO	91
5.4	TIPOS DE MANUTENÇÃO	94
6	ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA	98
6.1	EXPERIÊNCIAS NA USAF E RAF	105
6.2	DESVANTAGENS APONTADAS PELA USAF E RAF	107
6.3	OS PRIMEIROS CONTRATOS NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA	110
6.4	MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA: PROBLEMA OU SOLUÇÃO?	113
7	CONCLUSÃO	116
	ANEXO A - FORMAÇÃO DE PILOTOS DE TRANSPORTE	117
	ANEXO B - TIPOS BÁSICO DE MANUTENÇÃO	118
	ANEXO C - CONTRATOS NAS GUERRA DO IRAQUE E AFGANISTÃO	119
	ANEXO D - CONTRATOS POR COMPANHIAS	123
	ANEXO E - PRINCIPAIS FIRMAS TERCEIRIZADAS	125
	ANEXO F - FIRMAS TERCEIRIZADAS	128

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o termo Logística é utilizado de uma maneira ampla e contempla todas as ações necessárias para adquirir, transportar, armazenar e entregar um determinado produto onde ele é necessário ou solicitado.

Nas Forças Armadas, o sentido também é amplo, mas balizado por áreas específicas de atuação que abrangem as principais atividades realizadas para apoiar uma Força ou uma Unidade de Emprego em uma determinada ação.

De acordo com a Doutrina de Logística Militar (2002, p. 21) do Ministério da Defesa, a Logística é composta das seguintes Funções: recursos humanos; saúde; suprimento; manutenção; engenharia; transporte; e salvamento.

Cada uma das Forças Armadas tem particularidades para atender as suas necessidades. Para a Força Aérea Brasileira, entre as principais atividades de suporte às Operações Aéreas, conforme a Doutrina Básica¹ (2005, p. 51) da Força Aérea Brasileira, destaca-se a Logística Aeroespacial. Ela é entendida como sendo o “Conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços de toda natureza, necessários ao emprego do Poder Aeroespacial”.

No trabalho em tela, trata-se da Manutenção Terceirizada na Força Aérea, também conhecida como Manutenção Contratada, dentro da Função Logística Manutenção da Logística Aeroespacial. Esse tema refere-se à execução de qualquer serviço de manutenção feito por empresas civis em apoio a uma atividade militar ou a uma organização militar. Tal atividade de prestação de serviço de manutenção pode envolver alguns ou todos os componentes de uma determinada aeronave, de qualquer outra atividade de manutenção em suporte às operações militares² ou de serviços diversos de apoio a uma organização militar realizando uma atividade militar.

Trata-se, neste trabalho, da contribuição da terceirização para a Logística da Força Aérea Brasileira, em tempo de paz ou de guerra, na conservação e na

¹ Documento oficial da Força Aérea Brasileira que norteia o emprego dos seus vetores aéreos. (Nota do autor).

² Ações realizadas por uma Força Armada em cumprimento de uma determinada missão. Podem ser independentes das outras Forças Armadas ou não, empregando qualquer tipo de aeronave. (Nota do autor).

disponibilidade de aeronaves³ para o cumprimento da missão constitucional da Força Aérea Brasileira.

O Artigo 142 da Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988) define a destinação constitucional das Forças Armadas como sendo:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e **destinam-se à defesa da Pátria**, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (Grifo nosso).

Uma das atividades do Estado é fornecer segurança aos seus cidadãos, que pagam impostos e exigem proteção individual, coletiva, e segurança dos seus bens contra ameaças externas. Essa prestação de serviço é realizada com o concurso de seus cidadãos ou, na incapacidade destes, na contratação de mão-de-obra terceirizada.

Os primeiros relatos de contratação de serviços de segurança terceirizados para a proteção dos seus cidadãos nos ofícios da arte da guerra apareceram, segundo Singer (2003, p. 20), sob a forma de mercenários, contratados para os serviços de defesa do Rei Shulgi de Ur, no período de 2094 a 2047 a. C.

A primeira grande batalha com registro de contratação de mercenários, ou como conhecemos hoje, a terceirização de soldados para a guerra, aconteceu na Batalha de Kadesh (Egito Antigo) em 1294 a.C. Nesse conflito, as tropas egípcias do Faraó Ramsés II contavam, em suas fileiras, com unidades contratadas de soldados Numídeos na luta contra o Império Hitita.

A partir do século XVII, o Estado começa a repassar parte das suas atribuições para órgãos privados em busca de redução de custos, eficiência, ou benevolência do Rei para com os seus súditos, pagando-lhes pelos serviços prestados ou garantindo a proteção das terras de ambos. Esse processo de fornecer segurança, sempre em constante movimentação, aumenta ou diminui o tamanho e a força de defesa do Estado ao sabor dos movimentos econômicos, regimes de governo ou necessidades específicas de cada povo. Apenas uma parte sempre

³ Referência à capacidade de uma aeronave estar apta ou não para o voo. Em alguns casos, pode-se referir a capacidade de a aeronave voar e estar com todos os equipamentos em condições de uso para que ela possa cumprir a missão para a qual foi designada. (Nota do autor).

permaneceu como monopólio do Estado: a segurança em poder dos militares.

Contamine (1984, p. 158) define assim a profissão militar:

O **militar** é muito diferente de qualquer outro profissional e é especificamente único porque compreende **especialistas em fazer a guerra e usar de modo organizado a violência**. Como profissionais, os militares são guiados por um código de ética: **servir a um mais alto propósito e satisfazer as necessidades da sociedade**. O seu ofício afasta-os das outras profissões na aplicação do poder militar e não é equiparável a um serviço comercial. Profissionais militares lidam com assuntos de vida e morte, e a aplicação do seu ofício tem potenciais implicações em manter ou derrubar governos. (Tradução e grifo nossos).

Por razões óbvias, o interesse dos governantes é manter a segurança nas mãos do Estado, pois, além do poder que esse ato lhes confere, é também a ferramenta adequada para ser usada na garantia dos poderes constituídos do Estado e, em alguns casos, assegura a permanência do governante no poder.

Essa situação continuou estável até a década final do século XX, quando todo o emprego da força militar era prerrogativa do Estado e ninguém cedia esse direito.

A queda do Muro de Berlim em 1989 foi o ponto de partida para novas mudanças na onda das grandes transformações econômicas mundiais; entre elas, destaca-se a terceirização de serviços voltados para a área militar. Grandes empresas, ávidas por novos nichos de mercado, procuraram preencher o espaço deixado pela desmilitarização parcial das Forças Armadas no mundo após o término da Guerra Fria. Essas empresas, algumas fornecedoras de material militar, encontraram na terceirização de serviços uma opção para a continuidade dos seus negócios e permanência dos trabalhadores especializados, mantendo-os ativos no cenário dessa nova ordem mundial. Outras viram a oportunidade de novos negócios e elegeram a logística para ofertar serviços capazes de atender às reduções nos efetivos militares.

Com os ventos da modernidade na mudança de século, veio também o aumento no comércio, nas finanças e nas relações entre os Estados, ampliando o conceito de empresa global e de prestadores de serviços, que extrapolam as fronteiras dos Estados. Esse procedimento facilitou a terceirização de atividades antes monopolizadas pelo Estado, entre elas, a segurança.

A contratação de empresas para terceirizar tarefas do Estado não é algo novo; existe desde a Antiguidade. Apenas recentemente, a terceirização ampliou

suas atividades e, hoje, já merece estudos aprofundados pelas diversas implicações que causam dentro e fora de um Teatro de Operações, local no terreno em que ocorrem os embates entre forças inimigas.

A visão da terceirização em larga escala, vinda dos Estados Unidos e da Europa, chegam ao Brasil e já dão os primeiros passos na direção da abertura de mercado por mostrar-se como uma opção válida que reflete uma tendência, não só nas Forças Armadas, mas em todos os segmentos da cadeia produtiva.

Kardec e Carvalho (2002, p. 3) apontam esse novo posicionamento e comentam:

Esta **nova postura** é fruto de **novos desafios** que se apresentam para as empresas neste **novo cenário** de uma **economia globalizada** e altamente **competitiva**, onde as mudanças se sucedem em alta velocidade e a **manutenção**, como uma das **atividades fundamentais** no **processo produtivo**, **precisa ser um agente proativo**. (Grifo nosso).

A Força Aérea Brasileira sempre fez e continua fazendo, de acordo com a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 27), a manutenção das suas aeronaves. Para essa tarefa, conta com técnicos de vários níveis, equipamentos e áreas específicas onde são realizadas essas atividades. Os tipos de manutenção que a Força Aérea realiza nas suas aeronaves estão divididos em escalões de manutenção, a saber:

Nível Orgânico, ou de 1º. escalão, que compreende as ações realizadas pelo usuário ou pela organização militar responsável pelo material, com os meios orgânicos disponíveis, visando manter o material em condições de funcionamento e de conservação.

Nível Base, ou de 2º. escalão, que compreende as ações realizadas em organizações de manutenção e que ultrapassam a capacidade dos meios orgânicos da organização militar responsável pelo material;

Nível Parque, ou de 3º. escalão, que compreende as ações de manutenção que exigem recursos superiores aos escalões anteriores, em função do grau de complexidade e da elevada quantidade de homens-hora para sua execução; e

Nível Indústria ou de 4º. escalão, que compreende as ações de manutenção cujos recursos necessários, normalmente, transcendem à respectiva Força em função da análise custo-benefício.

À Força Aérea Brasileira não basta ter aeronaves para cumprir determinadas missões, mas, antes de tudo, é necessário que essas aeronaves estejam em condições operacionais de voo para cumprir as missões designadas, sejam elas quais forem. Assim, intimamente ligado à disponibilidade da aeronave,

deve-se considerar, em toda a sua amplitude, a Logística Aeroespacial, ou seja, tudo o que dá suporte para que a aeronave voe e cumpra a sua missão, sendo, portanto, um fator decisivo para a “defesa da Pátria”.

A Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 9) define a Logística Aeroespacial como o “Conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços de toda natureza, necessários ao emprego do Poder Aeroespacial”.

A mesma Doutrina (2003, p. 10) define também Mobilização Aeroespacial:

Atividade que envolve o conjunto de **ações planejadas**, empreendidas, orientadas e **coordenadas pela Aeronáutica**, complementando a Logística, **de modo a capacitar o Poder Aeroespacial a enfrentar uma situação de conflito**, decorrente da efetivação ou da iminência da concretização de uma Hipótese de Emprego. (Grifo nosso).

Dessa forma, é necessário ter um Sistema eficiente e eficaz de Logística e de Mobilização, que dê o adequado sustento às aeronaves para que elas estejam aptas a executar as missões atribuídas, de acordo com as características de cada uma. Sem essa Logística, não existe guerra, muito menos, vitória!

A Doutrina de Logística Militar, que serve de base para o planejamento e a execução das atividades logísticas das Forças Armadas no cumprimento das suas missões, (2002, p. 11) cita que a Logística como idéia de ciência de guerra, surgiu na obra do estrategista militar Antoine Henri Jomini, famoso general de Napoleão, que, em 1836, disse: “A Logística é tudo ou quase tudo, no campo das atividades militares, exceto o combate”. Ou seja, sem logística adequada, não existe guerra.

A Força Aérea Brasileira conta com o Sistema de Material da Aeronáutica - SISMA, para atender à Logística. O SISMA é um conjunto de ações coordenadas de setores para dar o suporte e manter as aeronaves em condição de operacionalidade.

Esse sistema exige, dependendo do tipo e da sofisticação da aeronave, uma quantidade considerável de militares, uma grande variedade de ferramental, de equipamentos e de testes específicos, além de um grande estoque de itens de suprimento para reparar, efetuar manutenção corretiva ou repor os itens com defeito.

Outro fator a considerar é a participação, cada vez mais intensiva, da informática em quase todos os componentes de uma aeronave, o que exige equipamentos mais sofisticados e especialistas qualificados.

Nesse contexto, surge a terceirização da manutenção como uma alternativa de serviço em que empresas civis executam atividades que eram exclusivas de militares. Nesse serviço, componentes com defeito são encaminhados para uma indústria ou firma especializada que, mediante contrato, faz o reparo e toda a logística, desde a aquisição de sobressalentes, reparo, testes e o transporte do local onde está o componente com defeito até a sede da oficina e vice-versa.

Esse método de manutenção, por ser algo relativamente novo, gera uma série de dúvidas quanto à funcionalidade, à operacionalidade e aos custos do sistema para a operação em tempo de paz ou de guerra.

Eis os questionamentos que norteiam os caminhos deste trabalho e que serão analisados adiante:

- como as empresas de Terceirização da Manutenção podem ajudar a Força Aérea Brasileira a cumprir sua missão?

- qual a capacidade técnica de empresas contratadas em cumprir as metas estipuladas em contrato?

- quais as vulnerabilidades no serviço de Terceirização da Manutenção?

- como a Força Aérea Brasileira absorverá os encargos da Manutenção Terceirizada em caso de encerramento do contrato?

- como a Força Aérea Brasileira avalia e qualifica essas empresas?

Dessa maneira, analisar o serviço de Manutenção Terceirizada e o que essa mudança de paradigma significou e poderá significar em termos de aumento na disponibilidade das aeronaves da Força Aérea Brasileira, fornecendo informações com base em um trabalho científico, requer um aprofundamento sobre o assunto. Por ser um enfoque relativamente novo, pouco se conhece sobre o tema em termos de confiabilidade, eficácia e eficiência.

Para melhor guiar o trabalho, os objetivos específicos expostos a seguir dialogam com as questões norteadoras.

- capacidade de as empresas de Manutenção Terceirizada de ajudar a Força Aérea Brasileira a cumprir sua missão;

- capacidade técnica de empresas contratadas cumprir metas estipuladas em contrato;

- vulnerabilidades da Manutenção Terceirizada que possam interferir na missão da Força Aérea Brasileira;

- capacidade de a Força Aérea absorver encargos da Manutenção

Terceirizada em caso de encerramento do contrato; e.

- capacidade de a Força Aérea Brasileira avaliar e qualificar essas empresas.

Como justificativas para a pesquisa do trabalho, levou-se em conta que a maior parte dos conceitos de manutenção usados atualmente tem origem na II Guerra Mundial. O objetivo principal era manter as aeronaves em condições de vôo para dar suporte às ações aéreas para conquistar o domínio dos céus. Não importavam os custos e os métodos que eram utilizados para manter as aeronaves. No esforço de guerra, elas deveriam voar.

Douhet (1988, p. 51 - 52), um dos visionários do poderio aéreo, que, no início do século XX, conjecturava sobre a mudança dos conceitos de guerra baseado na evolução das aeronaves, comenta que:

Atualmente, estamos plenamente cômicos da **importância de obter o domínio do ar**. Muito em breve o domínio do ar não será de menor importância, porque, a menos que tenhamos o domínio do ar, não poderemos tirar proveito das vantagens que podem ser resumidas na frase: **do ar é possível ver bem e do ar é fácil atacar. Haverá, portanto, luta feroz para obter o domínio do ar**. (Grifo nosso).

Novamente, recorre-se a Douhet, que imaginava que o Poder Aéreo deveria ser exercido por uma Força Aérea independente. Esta força deveria ter a capacidade de ir ao coração do inimigo e destruir os meios que possibilitassem o prosseguimento da guerra. Esse visionário entendia que **“conquistar o domínio do ar é vencer e ser abatido no ar é ser vencido e obrigado a aceitar todas as condições que ao inimigo aprovar impor”**. (Grifo nosso). Seus contemporâneos, Mitchel e Trenchard, partilhavam das idéias de Douhet, porém com um foco um pouco diferente. Enquanto que Mitchel⁴ entendia que “não existia lugar imune à influência do avião”, Trenchard (1946, p. 43) entendia que **“era essencial ter-se o domínio do espaço aéreo** para que as operações no mar e na terra tivessem sucesso”. (Grifo nosso).

Assim, aeronaves em condições de vôo garantiriam a supremacia nos céus e, com ela, o domínio das terras adjacentes. As idéias de Douhet, Mitchel e Trenchard, mesmo sendo originárias no começo do século XX, permanecem atuais

⁴ The Air & Space Power Course. Disponível em: <<http://www.iwar.org.uk/military/resources/aspc/text/theory/mimpact.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2007.

e são pontos de apoio para a doutrina e estudos do emprego da arma aérea em diversos países.

A Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (2005, p. 11) define assim a Missão e Atribuição da FAB:

A Constituição Federal estabelece como **destinação das Forças Armadas a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e**, por iniciativa de qualquer destes, **da lei e da ordem**, da qual derivam a missão e as atribuições da FAB. (Grifo nosso).

A mesma Doutrina Básica (2005, p. 11) também define a Missão-Síntese da FAB, que é "**manter a soberania no espaço aéreo nacional com vistas à defesa da Pátria**". (Grifo nosso).

A Doutrina da Força Aérea Brasileira é clara ao definir a importância do domínio dos céus na busca da Superioridade Aérea para permitir a liberdade das ações das demais forças.

Com o término da II Guerra Mundial e o surgimento da Guerra Fria, os conceitos relativos ao Poder Aeroespacial permaneceram ativos e foram objetivos perseguidos pela grande maioria das Forças Aéreas ao redor do mundo.

Com o esfacelamento da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, a Guerra Fria⁵ foi, aos poucos, sendo relegada a um plano secundário. Porém, esse vazio de conflitos foi logo preenchido por uma nova modalidade de guerra, até então pouco considerado pelos estrategistas atuais: o atentado terrorista com forte conotação religiosa. O grande ponto de referência foi o atentado ao World Trade Center em Nova York, no dia 11 de setembro de 2001.

No curto período de aparente tranquilidade entre o fim da Guerra Fria e o 11 de Setembro, diversas Forças Armadas ao redor do mundo trataram de reduzir seus efetivos, pois, sem grandes questionamentos, achavam que estariam perto da tão almejada paz duradoura, com conflitos que tenderiam mais pela regionalização do que pela globalização. Por outro lado, a sobra de recursos com os gastos militares estavam sendo investidos em áreas com forte apelo social como educação,

⁵ A Guerra Fria é a designação dada ao conflito político-ideológico entre os Estados Unidos (EUA), defensores do capitalismo, e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), defensora do comunismo, compreendendo o período entre o final da Segunda Guerra Mundial e a extinção da União Soviética. É chamada "fria" porque não houve qualquer combate físico entre ambos. (Nota do autor).

saúde e moradia, entre outras.

Nesse contexto de paz aparente, o terrorismo apanhou alguns países no contrapé dos movimentos de paz esperados para o início do novo século. Grupos com forte sentimento religioso, originários do Oriente Médio, onde o petróleo é moeda de troca na imposição de vontades com o fanatismo religioso servindo de pano de fundo e fonte de inspiração para os ataques suicidas de toda a ordem, turvaram o horizonte da paz almejada por todos.

Como então conciliar os esforços de uma guerra não-convencional com efetivos reduzidos por razões econômicas e políticas e com uma forte e ativa opinião interna contra?

Por outro lado, as aeronaves de combate modernas, ponto forte na estratégia do Poder Aeroespacial preconizado pelos grandes pensadores no início do século XX, estão cada dia mais presentes nas Forças Aéreas quase um século depois. Como não poderia deixar de ser, essas aeronaves absorveram e geraram, continuamente, novas tecnologias e conceitos de manutenção oriundos do mundo cibernético, o qual se insere de forma intensa em todas as fases da vida moderna e, por conseguinte, também nas Forças Armadas. O nível de sofisticação dessas aeronaves chegou a ponto de exigir, cada vez mais, especialistas altamente qualificados e com dedicação exclusiva aos sofisticados sistemas cibernéticos.

Empresas ligadas à indústria de material bélico, e outras empresas ligadas ao setor bélico, por um lado, viram suas encomendas retraídas pelo término da Guerra Fria. Por outro lado, essas empresas buscavam a continuidade dos seus negócios e vislumbraram uma excelente oportunidade de criar novos negócios.

Essas contradições entre paz e terrorismo, efetivos reduzidos e aeronaves sofisticadas originaram novas atitudes para enfrentar novos desafios e empresas ávidas em busca desses mercados. Assim, buscou-se uma solução conjunta: a destinação dos militares das Forças Armadas para realizar aquelas atividades exclusivamente dos militares, ou seja, o combate direto, deixando as tarefas de apoio ao combate, entre elas a Logística, naquilo que era possível, para ser executada por empresas civis.

A Logística, que, desde os primeiros embates do homem, exerceu papel fundamental na decisão das batalhas, seja onde for, cresceu em importância para acompanhar a evolução desses novos conceitos de guerra. A história é rica em exemplos. Pode-se começar com Davi, que de nada adiantaria ter um estilingue se

não tivesse uma Logística própria — uma pedra — para derrubar Golias. De lá para cá, esse conceito é usado por todo o mundo.

A Força Aérea Brasileira, na sua Doutrina Básica (2005, p. 16), dá ênfase especial à Logística como fator de decisão no resultado dos combates:

Cada vez mais, **as guerras serão ganhas ou perdidas por fatores logísticos**. Uma **Logística eficaz** não significa necessariamente riqueza de meios, e sim **administração consciente e inteligente**. Uma grande quantidade de meios colocados no local errado, ou mesmo no local certo, mas em oportunidade errada, significa não apenas desperdício, mas um grande passo para o desastre.

No **desenvolvimento ou aquisição de novos sistemas bélicos, é fundamental que a logística esteja presente em todas as fases do ciclo de vida de sistemas e materiais**, em especial, na identificação da necessidade, no planejamento avançado, nos projetos, no desenvolvimento, na produção ou construção, no apoio e na desativação do sistema.

Nesse sentido, planos de mobilização deverão ser elaborados com precisão, tomando-se por base dados de pessoal **e de indústrias que poderão fornecer serviços, materiais e recursos humanos, possibilitando a um comando operacional cumprir a missão a ele atribuída**. (Grifo nosso).

Ou seja, a Logística é fundamental para o êxito de todas as operações bélicas.

Nos Estados Unidos, onde a opinião pública tem poder sobre as decisões de fazer a guerra, a terceirização exerce forte atração comercial e encanto político: para as empresas, que visualizam a possibilidade de lucros e de novos negócios; para os políticos, que atendem às demandas dos eleitores e dos donos de empresas por empregos e pelos impostos que geram, trazendo melhoria para todos; para os governantes, pelo envio de contingentes menores de soldados. A lógica adotada para justificar esse tipo de emprego é que, contando com efetivos menores nas frentes de combate, pois só os militares estariam executando a atividade-fim — o combate — conteriam os ânimos mais exaltados daqueles que são contra qualquer guerra, principalmente as que envolvam grandes efetivos militares.

Essa nova postura também atende às empresas, ávidas em vender seus produtos e serviços. A elas caberia o apoio ao combate, com os civis colocados em áreas de relativa segurança, apoiando as ações de combate e trazendo os dividendos para acionistas que almejam o lucro para suas empresas.

A evolução da logística moderna, em que o conceito *just in time*⁶ permite que qualquer item de suprimento atinja qualquer parte do mundo em praticamente 48 horas, privilegiou aquelas carências necessárias ao atendimento do esforço de guerra — vide os resultados dos conflitos no Afeganistão e no Iraque. Mas não é só isso. O horizonte dessa nova ordem mundial está muito além desse entendimento. O serviço terceirizado na Logística já é uma tendência mundial e está presente nas principais Forças Aéreas do mundo, entre elas a dos Estados Unidos, a do Reino Unido e a de Israel, além de empresas globalizadas prestadoras de todos os tipos de serviços.

No Brasil, esse novo conceito chegou, com mais força, junto com a modernização das aeronaves F-5M⁷ *Tiger II* e aquisição das aeronaves A-29⁸ Super-Tucano. Por ser um conceito novo, ainda pairam dúvidas e questionamentos quanto à efetividade do serviço, mais pela dúvida quanto à sua efetividade do que pela novidade de “entregar” esse serviço, antes exclusivamente militar, para empresas civis. Pouco ainda se sabe sobre o assunto e se o programa em si pode trazer benefícios para a Força Aérea Brasileira na manutenção de suas aeronaves, no atendimento da logística ou na prestação de serviços diversos, como simuladores, por exemplo.

Desse modo, a Logística, dentro dela a Terceirização da Manutenção, exerce hoje um papel fundamental na arte da guerra. Aeronaves modernas, sofisticadas e capazes de executar missões de defesa do país, de nada adiantariam se estivessem sem condições de vôo. O desconhecimento do assunto e a falta de uma análise profunda sobre o tema clamam um estudo para identificar os principais pontos da Terceirização da Manutenção na guerra ou na paz, para fornecer subsídios para a tomada de decisão futura, e para analisar o ganho da indústria aeroespacial brasileira com a absorção dessas tarefas e tecnologias, cujo interesse da Força Aérea, e por conseqüência, do país, é grande.

⁶ Just in time (bem na hora) - Conceito surgido na Toyota no qual o produto ou matéria-prima chega ao local necessário, para seu uso ou venda, sob demanda, no momento exato em que for necessário. (Nota do autor).

⁷ Aeronave de fabricação norte-americana que constitui a principal linha de defesa e de combate da Força Aérea Brasileira. Foram recentemente modernizadas pela Embraer com tecnologia israelense da empresa Elbit. (Nota do autor).

⁸ Aeronave turbo-hélice fabricadas pela Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. - EMBRAER. É utilizada para a formação de pilotos de combate e opera na região amazônica dentro do Projeto SIVAM, possuindo também tecnologia da Elbit. (Nota do autor).

A Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (2005, p. 10) assim define a Indústria Aeroespacial:

Conjunto das empresas ou frações de empresas **do parque industrial brasileiro** de produtos ou serviços (exceto intermediação ou comercialização), especificamente **destinados à fabricação, ao emprego ou ao apoio direto de aeronaves ou engenhos espaciais, bem como do armamento antiaéreo.** (Grifo nosso).

1.1 A BUSCA DO CONHECIMENTO

A terceirização ou a manutenção contratada é algo relativamente novo na Força Aérea Brasileira. Pode-se dizer que, em um passado não muito distante, as primeiras contratações de serviços aconteceram. Uma dessas empresas foi a Companhia Eletromecânica - CELMA, instalada em Petrópolis, que foi vinculada ao então Ministério da Aeronáutica com a finalidade de desenvolver a Indústria Aeroespacial Brasileira. O propósito inicial era capacitar a empresa para realizar a manutenção de motores de aviões e, a partir dos conhecimentos adquiridos, desenvolver projetos de construção de um motor genuinamente nacional. O projeto nunca atingiu a plenitude dos objetivos propostos, realizando apenas manutenção e construção de componentes de turbinas. A empresa passou de pública para privada e continuou a prestar seus serviços de oficina, de manutenção e de reparo de motores das aeronaves F-5 da FAB e de países amigos. Hoje a CELMA pertence ao grupo General Electric, de capital norte-americano, e não mais presta esse serviço para a FAB. As atividades de manutenção de motores são hoje realizadas pela Focal Aviation Engenharia e Manutenção.

Outra empresa que ainda presta serviço para a FAB é a VARIG Engenharia e Manutenção - VEM⁹, com sede em Porto Alegre. A empresa era da VARIG e, mesmo com a venda para os Transportes Aéreos Portugueses - TAP continua a prestar os serviços de reparo nos motores das aeronaves C-130¹⁰ Hércules. A Empresa Brasileira de Aeronáutica S. A. - Embraer também já dá os

⁹ A designação atual é VEM Engenharia e Manutenção. (Nota do autor).

¹⁰ Aeronave militar de transporte de carga ou de passageiros. (Nota do autor).

primeiros passos firmes nessa direção, do mesmo modo que a Aeroeletrônica, subsidiária da empresa israelense Elbit. Alguns desses exemplos de contratação de serviços de manutenção não podem ser comparados com os modernos conceitos de manutenção terceirizada. Essa atividade é apenas uma contratação de um serviço, enquanto que os conceitos de terceirização envolvem muito mais do que isso, chegando a uma relação de parceria. Mas os primeiros passos estão sendo dados.

Kardec e Carvalho (2002, p. 42) conceituam a terceirização da seguinte forma:

Terceirizar passa pelo pressuposto básico de **uma relação de parceria**, por uma atuação semelhante com a Contratante e, sobretudo, que seja **uma relação de resultados empresariais** para as partes envolvidas, **trazendo uma vantagem competitiva** para a empresa contratante, através de uma economia de escala e para a empresa contratada **através de uma maior especialização, comprometimento com resultados e autonomia gerencial**. (Grifo nosso).

Pouco se fala sobre o assunto, pois, em grande parte, existem segredos do negócio, que, se divulgados, poderiam fornecer ferramentas de contra-ataque para o inimigo ou para empresas concorrentes. Por conta dessa aura de mistérios, pouco se conhece desses bastidores. Assim, procurando desvendar as entranhas da terceirização, suas vantagens, desvantagens, pontos fortes e fracos, o livro de Peter Warren Singer, *Coporate Warriors: the rise of the privatized industry*, lançado em 2003, aborda todas as facetas da terceirização baseado nas experiências adquiridas pelos norte-americanos nos conflitos recentes e que servirão de guia para a avaliação e comparação com o atual modelo adotado pela Força Aérea Brasileira. O livro aprofunda a pesquisa histórica e aborda o trabalho desenvolvido pelos mercenários e empresas que terceirizavam seus serviços de segurança, matéria pouco divulgada por outros autores.

Na área civil, com foco nas empresas, o livro de Kardec e Carvalho, *Gestão Estratégica e Terceirização*, de 2002, introduz conceitos para a melhoria dos resultados empresariais. Esses pontos servirão de guia para adequar os conceitos da terceirização na atividade militar, comparando resultados e sugerindo linhas de ação para a implementação do serviço.

Esta dissertação e os trabalhos acima citados procuram traçar um paralelo entre a terceirização em curso na Força Aérea Brasileira nos projetos das aeronaves A-29 e F-5M e a terceirização nas outras forças aéreas com vistas a

expandir esse processo para outros setores de manutenção. Como é assunto novo, procura-se também buscar as experiências adquiridas pelos norte-americanos nos conflitos do Iraque em 1990 e Afeganistão em 2001 e Iraque em 2003, colhendo os resultados positivos e negativos da terceirização e as suas conseqüências, de modo a analisar o uso na Força Aérea Brasileira.

Falar em como fazer a guerra é um assunto um tanto reservado, pois, quase sempre, envolve táticas, estratégias e segredos que nem sempre estão disponíveis ou são publicados. Por esse motivo, poucos autores civis encontram fontes disponíveis para analisar e escrever com a riqueza de detalhes que uma obra deve ter. É mais comum encontrar trabalhos acadêmicos oriundos dos meios militares que, geralmente, descrevem aquelas informações liberadas, que passam a ser de domínio público. Falar da guerra não é assunto do agrado de leitores, a não ser para aqueles que fazem da guerra uma profissão. Assuntos militares estão na esfera governamental, sujeitos, portanto, a rígidas normas legais às quais os profissionais da arte da guerra devem observar.

Além desse aspecto, o objeto do estudo é assunto novo na Força Aérea Brasileira, com pouca literatura nacional sobre o tema. Mesmo nos meios acadêmicos militares, o assunto apenas dá os primeiros passos, tímidos é verdade, mas que crescerão à medida que for descoberta a importância e a relevância do tema.

Inicialmente, buscaram-se algumas referências no Brasil sobre o assunto e encontrou-se a obra de Kardec e Carvalho. O livro, mais voltado para empresas civis, aborda o quadro da terceirização de serviços nas empresas no Brasil, apontando os conceitos, as modalidades e as vantagens da terceirização. Faz também uma avaliação dos resultados, considerações sobre os aspectos jurídicos envolvidos na contratação do serviço terceirizado, com exemplos de parcerias bem-sucedidas.

Com esse modelo para a indústria, análises pertinentes serão feitas para adequar e enquadrar o tema às peculiaridades da Força Aérea Brasileira, principalmente no que se refere à terceirização da manutenção de aeronaves e outras atividades de manutenção.

Com o livro de Peter Warren Singer, talvez a maior referência mundial no assunto, tem-se uma visão bem completa dos aspectos relativos à terceirização focados na área militar. A referida obra avança nas narrativas desde a Antigüidade

até as guerras recentes, passando pelos principais conflitos ao redor do mundo, com ênfase especial para o emprego da terceirização da Logística, no seu aspecto mais amplo, nos grandes conflitos de que os norte-americanos participaram recentemente. O livro explica as origens dos mercenários, precursores da terceirização, a gênese das principais firmas mundiais focadas na satisfação das necessidades da guerra e as principais implicações na terceirização de serviços, os fatos positivos e os negativos, bem como as conseqüências do bom e do mau atendimento. Adiante, com as avaliações dos conflitos recentes, faz um balanço dos resultados da terceirização e mostra os aspectos morais que envolvem o envio de civis para frente de combate.

Serão pesquisadas opiniões expressas já publicadas, comparando-as com as obras acima citadas, com vistas a colher os frutos necessários para uma conclusão sobre a Terceirização da Manutenção na Força Aérea Brasileira.

O trabalho utilizará a pesquisa exploratória com a finalidade de clarificar a terceirização por meio de levantamento bibliográfico e documental baseado nas publicações existentes, no relato de trabalhos publicados nas Forças Aéreas americana e inglesa e nos documentos internos do Comando da Aeronáutica.

2 UM GIRO PELA HISTÓRIA

Tudo que é novidade traz consigo uma série de questionamentos sobre os resultados. No meio militar, novidades nem sempre são bem aceitas. Só os grandes estrategistas e estudiosos mostram coragem para enfrentar novos desafios e acreditar nas suas convicções. São essas as pessoas que escrevem a história.

Aceitar novidades sem nunca testá-las é, de certo modo, temeroso, pois algo que nunca ou pouco foi testado traz certo grau de preocupação, ainda mais quando envolve atividades complexas, sensíveis ou nas quais não há uma segunda chance para acertar, como é a maioria das ações militares. Ou se acerta na inovação e se forma um estrategista ou corre-se o risco de ser execrado, para sempre, mesmo com um passado de glórias.

A história está repleta de acontecimentos em que exércitos venceram por usar táticas e técnicas novas que surpreenderam o inimigo, mas também a história assinala muitos fracassos em que a novidade nas ações foi o fator determinante para o insucesso ou a derrota no campo de batalha.

Quem inventou novas táticas e técnicas e as utilizou com presteza soube colher os ensinamentos da vitória. Sun Tzu (2007, p. 45), considerado o maior estrategista de todos os tempos, dizia:

Se conheces os demais e te conheces a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo; se não conheces os demais, porém te conheces a ti mesmo, perderás uma batalha e ganharás outra; se não conheces os demais nem te conheces a ti mesmo, correrás perigo em cada batalha.

A terceirização é um novo conceito para uma prática antiga e, por consequência, também causa preocupações e inquietudes com relação a ser apenas mais um modismo ou se é, na realidade, uma atividade em processo de crescimento que tende a se fixar no seio das Forças Armadas em todo o mundo.

Um pequeno giro pela história promove o entendimento de onde e como começa a terceirização, o emprego de mercenários na formação dos primeiros exércitos, o monopólio da defesa pelo Estado, o uso de soldados terceirizados em proveito de grandes empresas e a terceirização de parte das atividades da defesa do Estado nos dias de hoje.

A busca de exemplos de terceirização no passado permite comparar com a atualidade, de modo a encontrar respostas que justifiquem, ou não, os ventos da terceirização que já estão trazendo as primeiras brisas de modernidade na Força Aérea Brasileira, com possibilidade de se espalhar pelas demais forças. É um movimento mundial que deve crescer em diversas áreas, começando pela indústria civil, governo e chegando, em maior ou menor grau, às Forças Armadas.

2.1 OS PRIMEIROS MERCENÁRIOS

Como já dito anteriormente, a primeira notícia da terceirização de serviços de guerra apareceu, segundo Singer (2003, p. 20), sob a forma de mercenários, contratados para os serviços de defesa do Rei Shulgi de Ur (cidade localizada ao sul do Iraque), no período de 2094 a 2047 a.C. Na Batalha de Kadesh, em 1294 a.C., entre as forças do Rei Ramsés II do Egito e as forças Hititas do Rei Muwatalli, no rio Orontes, Síria, considerada como a maior batalha com o uso de bigas, apareceu o primeiro registro de contratação de mercenários ou soldados terceirizados como hoje são nomeados. Alguns autores chamam esse tipo de contratação de “alianças militares”. Lutavam em uma guerra por uma causa que não era deles ou do país a que pertenciam. Lutavam, geralmente, por interesse financeiro ou em busca de proteção.

Nas cidades-estado da Grécia antiga, já era comum a contratação de soldados terceirizados. A busca dos melhores soldados nas vizinhanças aliada às capacidades bélicas de cada um desses soldados que as vitórias se contabilizaram uma a uma, e com elas, a expansão das fronteiras. Assim, foi-se formando um exército vitorioso composto pelos arqueiros de Creta (ilha grega localizada no Mar Mediterrâneo), com os lanceiros de Siracusa (cidade ao sul da Itália) apoiados pela cavalaria de Salônica (atualmente a segunda maior cidade grega) que, juntamente com os soldados gregos, lutaram, lado a lado, na Guerra Civil da Pérsia, onde mais de 10.000 mercenários foram contratados por Alexandre, o Grande, para derrotar Dário III, de 401 a 400 a. C.

Da mesma forma, os Macedônios, com sua “infra-estrutura de guerra”, financiadas pelas cidades-estados gregas lutaram nas guerras do Peloponeso entre

Atenas e Esparta, de 431 a 404 a.C. Esses mesmos soldados lutaram também contra seus antigos contratantes nas guerras liderados pelo Rei Filipe até a conquista do Império Persa em 336 a. C. O Rei Filipe, da mesma forma que seu filho, Alexandre, o Grande, se valeram da contratação de soldados e de 224 embarcações fenícias para as suas conquistas. Como nos tempos modernos, quem detém o poder usa todas as ferramentas possíveis para conquistar e manter os espaços vitais.

Mas, se por um lado, a terceirização de soldados com a finalidade de conquistar espaços servia aos propósitos dos reis, a mesma legião de contratados podia se voltar contra eles. Foi o que aconteceu. Após a vitória na Primeira Guerra Púnica (entre Cartago e Roma) entre 264 a 241 a.C., os cartagineses não pagaram os soldados terceirizados, o que causou ameaças, abandono das fileiras e uma revolta geral; tal episódio ficou conhecido como a Guerra dos Mercenários. A revolta só terminou quando os cartagineses contrataram outros soldados terceirizados para acabar com a rebelião.

Logo após, os cartagineses, com os soldados de Aníbal, foram em direção a Roma, o que deu origem à Segunda Guerra Púnica entre 218 e 202 a.C. A guerra só teve fim quando Roma tomou as minas de prata de Cartago, pois não havia mais como os cartagineses pagarem os vencimentos dos soldados terceirizados.

Com o surgimento do Império Romano, o expediente da terceirização também foi utilizado pelos romanos nas suas andanças e conquistas. Já na primeira Guerra Púnica foram contratados soldados numídios (povos bárbaros e seminômades que viveram na Argélia, no leste de Constantinopla e na parte da Tunísia e Marrocos); catalães (habitantes das ilhas na costa do Mediterrâneo, hoje pertencentes à Espanha, *experts* no emprego de atiradeiras), gauleses (habitantes da região noroeste da Europa abrangendo o que é hoje o norte da Itália, França, Bélgica, noroeste da Suíça e parte da Holanda e Alemanha, ao oeste do Rio Reno), ibéricos (da Península Ibérica e ligados a Portugal e Espanha) e cretenses (habitantes de Creta, a maior ilha da Grécia, ao sul do mar Egeu). À medida que seu império se expandia, aumentava a dificuldade de contratar mais soldados locais, chegando a ponto de, no século III, o exército romano ser formado mais por germânicos do que por romanos.

O mesmo expediente foi utilizado pelo Império Bizantino, sucessor do

Império Romano, que também dependia da contratação de mão-de-obra terceirizada para as lides da guerra. Ficaram famosas as ações da tropa de elite dos eslavos (povo hindo-europeu que habitava a região da Europa central e oriental) e a tropa de elite da Guarda Bizantina, composta por escandinavos (região cultural e histórica formada pela Noruega, Suécia e Dinamarca). Os muçulmanos, que combateram o Império Bizantino, também contavam com os serviços dos mamelucos (escravos que serviam como pajens, criados domésticos e, eventualmente, soldados) nas suas fileiras.

Interessante notar que esses soldados, ao longo das andanças, embates e conquistas, não possuíam uma logística tradicional de suporte às operações espalhadas por uma enorme área conquistada. Imagina-se a dificuldade que tinham os romanos para mandar equipamentos, víveres e demais apetrechos para guerra, todos supridos pelo Rei ou Imperador, para todo o vasto Império. Dessa maneira, de uma forma um pouco tortuosa, usando o argumento das palavras ou, quando necessário, o da espada, os conquistados acabavam por fornecer aos conquistadores a infra-estrutura necessária para que a guerra de conquista prosseguisse no seu curso. Nada muito diferente dos dias atuais.

Por volta do século III, o Império Romano já dava os primeiros sinais de enfraquecimento. Sem novas conquistas, diminuíram os escravos e, sem eles, a produção agrícola caiu e com ela a arrecadação de impostos.

Sem os tributos recolhidos das províncias, com a corrupção pairando sobre a elite dominante e contaminando toda a administração, não havia mais como sustentar a vastidão do império. Como os soldados, terceirizados ou não, não recebiam seus soldos, abandonavam as fileiras, deixando atrás de si um vasto território à mercê dos invasores. Não demorou muito para que os romanos também pagassem um preço alto pelas conquistas.

Esse ambiente propiciou a penetração dos povos bárbaros pela fronteira norte, do Império Romano. Em 395, o Imperador Teodósio, último líder do Império Romano, dividiu, em 476, o Império Romano em dois: o do Ocidente, cuja capital era Roma e o do Oriente, cuja capital era Constantinopla, que, ao ser invadida em 1453 pelo Império Otomano, provocou o fim ao Império Romano do Ocidente e da Antiguidade e fez nascer a Idade Média.

Inúmeras invasões de povos bárbaros¹¹, nesse período, ocorreram na Europa. Esse processo de desagregação do Império Romano levou ao despovoamento das cidades, com o declínio acentuado do comércio e da produção artesanal. Sem dinheiro para controlar as fronteiras, o imperador não conseguia manter a integridade do seu território ou das suas posses. Os nobres romanos começaram então a se afastar das cidades levando a reboque os camponeses que temiam ser escravizados ou saqueados pelos bárbaros. Ruim com os romanos, muito pior sem eles.

Com a economia dizimada e sem governo, a sociedade necessitava se organizar novamente.

2.2 OS MERCENÁRIOS NA IDADE MÉDIA

No final da Antiguidade e no início da Idade Média, surgiu um novo sistema econômico, político e social: o Feudalismo, em substituição aos latifúndios que empregavam mão-de-obra escrava.

O Feudalismo baseava-se na formação de vilas que buscavam a auto-suficiência para compensar a redução do fluxo no comércio. Nas vilas, a mão-de-obra era dos colonos, que entregavam parte da produção ou até a própria terra aos grandes proprietários em troca de proteção. Este conceito de proteção dos feudos, segundo alguns autores, deu origem à criação dos atuais exércitos.

O isolamento dos feudos levou à busca daqueles que mais se destacavam para prover a segurança dos demais. Apareceram assim os primeiros especialistas no manejo da besta, arma que era considerada inadequada para ser usada pelos senhores feudais, mas que era empregada com perfeição e profissionalismo pelos camponeses. O mesmo ocorreu, mais tarde, com as armas de fogo e artilharia. Em troca da proteção, os soldados recebiam pagamento para

¹¹ A palavra bárbaro provem do grego e significa *não-grego*, estrangeiros ou ainda aqueles povos cuja língua não era o grego. No Império Romano a expressão passou a ser usada como não-romano ou incivilizado. Entre 409 e 711, os bárbaros invadiram o Império Romano do Ocidente. História do Mundo. Disponível em: <<http://www.historiadomundo.com.br/idade-media/povos-barbaros/>>. Acesso em: 06 abr. 2007.

fornecer segurança ao senhor das terras e àqueles que estavam ao seu redor. Mas esse sistema revelou-se extremamente ineficiente. Os mesmos soldados que defendiam o senhor da terra eram também empregados contra os próprios habitantes do feudo.

Esse sistema perdurou até o século XIII, quando retornaram às atividades comerciais na Europa e, com isso, a circulação de mercadorias e dinheiro nas mãos da população. Assim, apareceram os primeiros bancos e surgiram as companhias de comércio.

Nesse contexto apareceu, nas principais cidades italianas, o *condotta* (contrato), através do qual é contratado um serviço militar de defesa exercido por terceiros com a finalidade de deixar os cidadãos longe dos ofícios da guerra. Afinal, segundo Contemine (1984, p. 158), “guerra não era a profissão dos cidadãos mais capazes em termos de recursos financeiros”. Esses podiam financiar a guerra, mas jamais participar dela.

A idéia dessas firmas de segurança tomou conta da Europa, e os governantes começaram a cobrar o *scutagium* (do Latin *scutum* - *escudo*), taxa para equipar o soldado e, com ele, garantir a defesa. Era melhor cobrar uma taxa e ter soldados prontos e à disposição do senhor feudal do que contar com os próprios habitantes do feudo para a defesa de todos.

Ao final do século XIV, diversas empresas privadas apareceram e já tomavam conta dos campos de batalha com soldados uniformizados, equipados, armados e sob uma liderança. Em contrapartida, a organização recebia o pagamento e havia a possibilidade de participar dos ganhos arrecadados no conflito. O crescimento dessas empresas acompanhava diretamente o crescimento da instabilidade entre as nações, contratando ou liberando os contratados de acordo com a intensidade e amplitude dos conflitos.

Com essa insegurança — ter ou não um emprego — os soldados não tinham para onde ir ou outra profissão para exercer. Esses soldados decidiram então “formar companhias”, termo originário de *con pane* designando o pão que recebiam como parte do pagamento pelo trabalho. Essas organizações permitiam sustento e proteção, além de facilitarem a contratação por parte de terceiros, pois já eram companhias prontas para o combate e podiam viajar em grupo em busca de trabalho. Enquanto o trabalho não aparecia, saqueavam, faziam ameaças e chantagens para conseguir o sustento necessário.

Essas companhias eram leais apenas aos seus princípios e a nada mais. Inicialmente, esses verdadeiros bandos, movidos pelo dinheiro, não hesitavam em fazer muitos prisioneiros, que eram posteriormente trocados por polpudas recompensas. Se não tinham guerra, voltavam-se para as cidades, pilhando-as se não aceitassem a proteção oferecida. Esses mesmos bandos evoluíram para exércitos permanentes e organizações econômicas que eram pagos por uma ou mais localidades. Para tal, assinavam documentos cada vez mais detalhados com os termos do serviço, tamanho do efetivo e pagamento.

As próprias companhias se encarregavam de espalhar boatos sobre a violência de suas ações e crueldade. Mostravam lealdade apenas entre eles e à unidade a que serviam e não para um país ou um patrão. A lealdade era intimamente associada ao pagamento.

Mas, com toda essa amostra de crueldade aparente, o objetivo maior não era matar pessoas por si só, mas sim realizar um trabalho profissional: enfrentar outras forças para receber um salário. Nada diferente dos dias atuais.

A situação era de tal ordem que na França houve uma tentativa de acabar com essas companhias. As companhias de mercenários, então, se uniram e derrotaram, em 1362, o exército feudal do Rei da França na Batalha de Brignais. Criou-se então uma situação inusitada. Os mercenários, que venceram e acumularam considerável riqueza, não queriam o lugar do Rei, mas sim ter o seu trabalho reconhecido e receber o pagamento pelo trabalho realizado. Nada mais, além disso. Ao término das hostilidades, todos voltavam às suas antigas tarefas.

Para manter as tropas das companhias terceirizadas longe de casa e evitar problemas internos, alguns reis da França montavam embates contra a Espanha e a Hungria apenas para contratar essas empresas e dar emprego aos seus “soldados” de modo que eles ficassem longe do país. Melhor causar problemas externos do que provocar o caos perto do rei.

Singer (2003, p. 25) faz referência que no período de 1338 a 1354, a companhia que mais se destacava na prestação de serviços de defesa era a Grande Companhia (Great Company), que tinha cerca de 10.000 homens prontos para o combate. Destacavam-se também a Grande Companhia Catalã (Grand Catalan Company) e a Grande Companhia Branca (Great White Company), imortalizada no romance de mesmo nome de Sir Arthur Conan Doyle, narrada durante a Guerra dos Cem Anos, ao final do século XIV, na Inglaterra e na França.

Segundo Singer (2003, p. 26), essa situação só se modificou quando o Rei Carlos VII da França decidiu manter um grupo permanente de companhias como seus soldados contratados, mesmo que não houvesse atividade de guerra ou conflitos para serem resolvidos. Com essa resolução, as companhias tiveram que sair de cena e deram lugar ao primeiro exército visto na Europa. Essa postura do Rei Carlos VII assustou o então rival do Rei Carlos VII, o Duque da Borgonha, conhecido como Carlos, o Temerário, que não teve de adotar o mesmo esquema, iniciando um processo que se espalhou por toda a Europa.

Curiosamente, o primeiro exército francês, segundo Tilley (1922, p. 154-178), que ficava à disposição do rei foi formado por uma companhia terceirizada composta por alemães, escoceses e italianos, ou como eram conhecidas, *compagnies d'ordonnance*. A origem desse nome deve-se à ordem dada pelo Rei Carlos VII para que se organizassem os soldados. Esse exército era formado por grupos menores de seis lanceiros que compunham um conjunto maior com outros 100, perfazendo o total de 600 soldados. Esses lanceiros eram apoiados pela cavalaria e por arqueiros. Foi a primeira vez que uma tropa era calcada no profissionalismo e na disciplina, com pagamento do soldo mensal garantido. As tropas eram comandadas por capitães escolhidos pelo Rei, que os designava para as Guarnições.

Com o posterior desenvolvimento da artilharia, fortificou ainda mais as tropas francesas, cujo modelo se espalhou pela Europa, o que deu origem aos exércitos como são comumente conhecidos hoje em dia.

O primeiro conflito entre exércitos nessa nova estrutura foi empregado para a libertação da Suíça, cujo exército, formado por milícias dos cantões, era constituído por lanceiros armados com lanças de 6 metros de comprimento, suficientes para parar uma carga de cavalaria por mais rápida e ágil que ela pudesse guerrear. O sucesso dessas ações, em que a disciplina, a coordenação das ações e a confiança advindas dos habitantes das montanhas, aliado à Carta de Aliança, pacto de defesa firmado entre os cantonenses de Uri, Schwyz e Unterwalden, levaram a vitória contra o Exército Habsburgo¹² na Batalha de Morgarten¹³ em 1315,

¹² A Casa de Habsburgo, também chamada a Casa da Áustria, foi uma das famílias mais importantes da História da Europa. Tem origem no século XII. Biografía y Vidas. Disponível em: <<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/h/habsburgo.htm>>. Acesso em: 25 abr. 2007.

que marca a independência da Suíça.

A vitória na Batalha de Sempach (1386) contra os austríacos tornou famosos os suíços, por terem derrotado cerca de 6.000 soldados fortemente armados com apenas 1.600 lanceiros. Embalados por essas vitórias, seguiram-se outras, como a de Näfels (1388) e a de Murten (Morat em francês), em 1476, vencendo Carlos, o Temerário, Duque da Borgonha. Graças a esses sucessos, os soldados suíços fizeram nome e os mercenários suíços exportaram seus conhecimentos, tornaram-se famosos e saíram das montanhas inférteis da Suíça em busca de salários e de novas oportunidades. De tão famosos, atendiam aos chamados de reis para a segurança pessoal destes. Essa tradição permanece até os dias de hoje, onde a Guarda Suíça Pontifícia¹⁴ dá proteção ao Papa desde 22 de janeiro de 1506 (alguns autores apontam como sendo 1502) quando foi oficialmente contratada para a segurança do Papa Júlio II, ex-bispo de Lausanne. Talvez seja esse o mais longo exército terceirizado em atividade no mundo. Mesmo que sua atividade seja apenas representativa, permanece a tradição de soldados profissionais: bom exemplo desse tipo de parceria, que, quando bem conduzido, traz vantagens para ambas as partes.

Os suíços também têm o seu declínio, ao perderem sua supremacia na Batalha de Bicocca, em 27 de abril de 1522, durante a Guerra da Itália, de 1521 a 1526. Uma combinação de franceses e venezianos sob o comando de Odet de Foix, Visconde de Lautrec, foi decisiva para a vitória. A batalha marcou o término do domínio suíço nas tropas de infantaria, vencidos pelas armas de fogo, em que o poder dos mosquetões foi mais forte do que o poder das lanças, sacrificando mortalmente mais de 3.000 soldados suíços. A partir desse ponto, as guerras nunca mais seriam as mesmas.

¹³ Batalha de Morgarten, em 15 de novembro de 1315, entre a Confederação Helvética e a casa dos Habsburgos, liderada pelo duque Leopoldo I da Áustria, marca a independência da Suíça, constituída por três cantões: Uri, Schwyz e Unterwalden. Estes cantões assinaram em 1291 a Carta de Aliança, na qual se comprometiam a se ajudarem mutuamente em caso de ataques estrangeiros. Startsurfing. Disponível em: <<http://www.startsurfing.com/encyclopedia/m/o/r/Morgarten.html>>. Acesso em: 14 abr. 2007.

¹⁴ Guarda Suíça Pontifícia é o nome da guarda da Cidade do Vaticano. Inicialmente era um conjunto de soldados suíços mercenários, que combatiam, entre os séculos XV e XIX, em troca de pagamento. Hoje só servem o Vaticano. A Guarda do Vaticano foi formada em 1506 para proteger o Papa Júlio II. Cerca de 150 nobres, tidos como os melhores e mais corajosos, chegaram a Roma vindo dos cantões de Zurique, Uri, Unterwalden e Lucerna. Tau Francisco. Disponível em: <<http://www.taufrancisco.com.br/pages/vertexto.php?id=NzMy>>. Acesso em: 25 abr. 2007.

Perderam a guerra, mas ficaram a valentia e a coragem e com elas a prosperidade de um negócio como outro qualquer; assim, a guerra tornou-se um dos maiores negócios capitalistas da Europa no século XVII. Era uma característica tão marcante que os franceses falavam, segundo Crevelden (1999, p. 407): “*Pas d’argent, pas de suisses*”. Ou seja, sem dinheiro para mover a guerra, não se teriam os suíços, exímios combatentes, para fazê-la.

Nesse período, os exércitos, muitos deles sob a tutela do Estado, mas ainda sem um forte sentimento de patriotismo, destacaram-se em alguns tipos de atividades específicas. Assim, os albaneses (habitantes do oeste da Europa e Grécia) destacavam-se na cavalaria leve, os escoceses na infantaria, os *gascons* (espanhóis) no manejo dos mosquetões, advindos da sua habilidade com a besta, os suíços com suas lanças e os alemães no manejo de armas com a cavalaria.

Essas qualidades eram vistas como negócios dos ofícios da guerra. Assim, pessoas da classe média, ou nobres das castas mais inferiores viam uma excelente oportunidade para negócios. Às suas próprias expensas, esses senhores da guerra equipavam unidades e as alugavam ao melhor salário, tal como se fosse uma peça de sua propriedade. Aos governantes interessavam essas empresas, pois ganhavam em forma de tributos.

Pouco ainda se conhecia de comércio global, mas já existiam empresas que se destacavam. Singer (2003, p. 28) aponta como os maiores empreendedores da guerra terceirizada: Louis de Geer, Conde Ernest Mansfield, Bernard von Weimar e Conde Albrecht von Wallenstein.

Louis de Geer, um capitalista de Amsterdã, forneceu ao governo sueco uma marinha completa, com marinheiros e comandante incluídos; Conde Ernest Mansfield criou um exército para Elector Palatine em 1618 – a espada desse exército lutava para quem pagasse o maior rendimento; Bernard von Weimar levantou um exército primeiramente para os suecos e depois para os franceses; e Conde Albrecht von Wallenstein, talvez o mais famoso de todos, converteu sua fortuna em um vasto império em armas, com fábricas e armas diversas, tornando-se o mais poderoso homem na Europa. Seu exército conquistou o que é hoje a atual Alemanha e a República Tcheca. Além de ser o maior exército da Europa antes do século XX, era o mais bem organizado. A estrutura do seu exército era baseada na sociedade contemporânea. Funcionava como uma grande e moderna empresa dos nossos dias, e os diretores tinham participação ativa nos lucros da empresa.

Nesse assunto, no entanto, que tratava da arte da guerra ainda faltava o que era o mais importante: a união dos combatentes em torno de um sentimento de nacionalidade, de uma pátria. Para os governantes, era uma fonte de geração de impostos. Para o povo, apenas mais impostos. Esses dois fatores se distanciavam e dificultavam a união.

Assim, chegou-se à conclusão que era muito mais econômico manter um grupo de soldados terceirizados à disposição ou lutando pelos interesses de um rei ou de um país, com o pagamento de apenas um soldo¹⁵ do que contar com tropas terceirizadas, mais dispendiosas e de lealdade duvidosa.

2.3 O SURGIMENTO DAS NAÇÕES

O marco histórico do surgimento das nações foi a Guerra dos Trinta Anos¹⁶, entre 1618 e 1648, que cimentou o conceito de soberania do Estado prevalecendo sobre o conceito de império. Com o fim do poder dos Habsburgo, que personificaram o poder das pessoas sobre o Estado, abriram-se caminhos para que as nações, muitas delas devastadas pela guerra, começassem a criar suas próprias regras e a decidir seus assuntos internos. Aparece, então, um campo forte para a adoção dos exércitos nacionais, leais a uma nação e não apenas àquele que mais oferecesse dinheiro. Nesse ponto começa também o declínio, mas não o fim, dos mercenários. Surgem os grandes exércitos à medida que os combates começam a evoluir. Assim, exércitos fortes e bem armados podiam servir aos interesses dos

¹⁵ O soldo (*solidus*, em latim, "sólido"), antiga moeda romana de ouro, criada por Constantino em 309 circulou no Império Romano até o Século X. Substituiu o áureo como a mais importante moeda de ouro do Império. A palavra soldo (remuneração por serviços militares) e soldado (homem de guerra) têm sua origem no nome da moeda romana. Moedas Romanas. Disponível em: <<http://www.monete-romane.com/solido.html>>. Acesso em: 14 abr. 2007.

¹⁶ A Guerra dos Trinta Anos foi uma série de conflitos religiosos e políticos ocorridos na Alemanha, entre católicos e protestantes onde assuntos germânicos foram transformados em uma luta européia. O conflito envolveu o esforço político da Suécia e da França para diminuir a dinastia dos Habsburgo que governavam a Áustria. Os conflitos religiosos na Alemanha, solucionados com a Paz de Augsburg, inauguraram um período no qual cada príncipe podia impor sua crença aos habitantes de seus domínios. O equilíbrio manteve-se com a religião católica e luterana, mas o calvinismo complicaria o cenário. Considerada renovadora, a religião conquistou diversos soberanos. Cobra Pages. Disponível em: <<http://www.cobra.pages.nom.br/fm-guerra30.html>>. Acesso em: 14 abr. 2007.

governantes para expandir seus territórios, aumentando, cada vez mais, seu território e poder. A adoção dos exércitos nacionais foi vista como necessária, eficiente e oportuna para aqueles países em busca de soberania. Com essa visão, amplia-se o sentimento de que era melhor lutar pelo seu país a soldo do seu governo do que lutar por dinheiro para defender um país qualquer sem ligações afetivas.

Mas se o sentimento de pátria começava a se fortalecer, ainda existiam necessidades diversas no uso de auxílios externos nas lutas pela conquista de poder ou expansão de territórios, mesmo dissociados do conceito de pátria. Wellington, na Batalha de Waterloo¹⁷, contratou, para as suas fileiras, soldados germânicos. Os ingleses, por sua vez, contavam com cerca de 16.000 soldados alemães e suíços na Batalha da Criméia¹⁸. A marinha holandesa era composta por cerca de um terço de marinheiros franceses. Os exemplos não param por aí. A marinha genovesa tinha mais franceses do que italianos, a marinha russa, apenas 10% dos seus oficiais eram russos e a real marinha inglesa, no período vitoriano, era composta por 50% de marinheiros não ingleses.

O exército prussiano, com Frederico, o Grande, à frente, tinha metade dos seus 200.000 soldados contratados: 80% da receita era contabilizada com esses gastos. Segundo Singer (2003, p. 32), o Marquês de Mirabeau dizia que a “Prússia não é um Estado com um exército, mas um exército com um Estado”.

2.4 A IDADE CONTEMPORÂNEA

Embora os mercenários começassem a ser substituídos por exércitos compostos por cidadãos, ainda existiam atividades, em menor número, para esses

¹⁷ Batalha travada entre o exército de Napoleão e de Wellington, com unidades britânicas, holandesas, belgas, alemãs e prussianas. Em 18 de junho de 1815. Deutsche Welle. Disponível em: <<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,578870,00.html>>. Acesso em: 28 abr. 2007.

¹⁸ A Guerra da Criméia, de 1853 a 1856, envolveu a Rússia contra uma coaligação integrada pelo Reino Unido, a França, o Piemonte-Sardenha (na atual Itália) - formando a Aliança Anglo-Franco-Sarda - e o Império Turco-Otomano (atual Turquia). Esta coalizão, que contou ainda com o apoio da Áustria, foi formada como reação às pretensões expansionistas russas. História - Atualidade. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/iugoslavia.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2007.

soldados no início do século XVIII. Mas a grande mudança, segundo Singer (2003, p. 29), foi a mudança da origem das guerras. As guerras eram dos reis e passaram a ser das pessoas e dos Estados. Inicialmente as guerras foram contra a realeza e depois seguiram nas conquistas de Napoleão.

A esse fato, somou-se a evolução das armas de fogo, que propiciou a redução no tempo de treinamento dos soldados. Nessa ocasião, era mais rápido treinar soldados locais e usar armas modernas do que contratar mercenários.

Os sentimentos de liberdade, igualdade e fraternidade vindos com a Revolução Francesa escreveram uma nova história em termos militares, políticos e sociais. O nacionalismo e o poder da sociedade levaram à escolha de uma nova era. A Revolução Francesa e as guerras napoleônicas, de 1789 a 1815, mudaram a era militar, política e social, mas não terminaram com os mercenários.

A campanha dos ingleses na América durante a guerra pela Independência dos Estados Unidos, aliada ao efetivo necessário para manter as obrigações coloniais em um império tão vasto que o Sol nunca se punha, exigiu a necessidade de contratação de mão-de-obra terceirizada. Até os tradicionais aliados, como os russos, por exemplo, se recusaram a fornecer reforços para fazer frente aos desafios vindos do outro lado do Atlântico. Antevendo a possibilidade de derrota, a única saída para os ingleses foi recorrer ao mercado internacional e contratar soldados. Singer (2003, p. 33) relata que foram contratados 29.875 soldados alemães, a maioria da região de Hesse-Kassel. Os americanos os chamavam de *hessians*.

Para fazer frente às investidas inglesas, os americanos também usaram o mesmo expediente e contrataram o Barão von Steuben¹⁹, que, treinando oficiais nas artes da guerra em Valley Forge, foi o responsável pela transformação das tropas em um verdadeiro exército de combate.

Depois das Batalhas de Trenton e Princeton em 1776, muitos dos Hessians acharam que a vida na nova América era muito semelhante à vida na Alemanha. Ao término da guerra, cerca de um terço do efetivo contratado desertou e

¹⁹ Friedrich von Steuben, (1730–1794), oficial do exército prussiano, serviu com George Washington na guerra pela independência americana. Foi o formador do Exército americano, ensinando o manejo das armas e a disciplina. Graças ao treinamento e a aliança com os franceses, permitiram a Washington vencer os ingleses.

The American Revolution Home Page. Disponível em:

<<http://www.irqpa.org/lphs/1948/4th/VONSTUB.HTM>>. Acesso em: 27 abr. 2007.

ficou por lá mesmo.

Embora a inclinação dos governos fosse contrária aos soldados terceirizados, eles continuavam a prestar seus serviços durante todo o século XVIII. Todos os países, de uma forma ou de outra, continuavam a usar mercenários. Até uma academia, a do Conde Wilhelm Zu Schaumburg Lippe Bueckburg, foi criada para ensinar aos oficiais de diversas nações o treinamento para enfrentar os desafios da guerra. Servia também para a troca de experiências além de ensinar as regras do jogo para as novas gerações.

A duração desse serviço de contratação de soldados não era realizada pela eficiência militar, mas sim por razões políticas. Frederico, o Grande, contratou exércitos, e deles dependia, mas mantinha a opinião de que os mercenários não tinham coragem, lealdade, espírito de corpo, sacrifício ou autoconfiança. Também tinha a opinião de que os soldados formados por cidadãos patriotas seriam mais eficazes e eficientes que os mercenários.

A contratação de mercenários continuou em outras partes da Europa e adentrou no século XVII. As mixagens e as quantidades de “estrangeiros” nas formações existentes eram tantas que um jornalista de Veneza, Marin Sanuto, segundo Singer (2003, p. 32), se referia aos exércitos como “Exércitos da Arca de Noé”, pois de 25% até 60% era composto de efetivo terceirizado.

Cresce também a importância da soberania do Estado no trato dos seus assuntos externos, bem como essas decisões eram colocadas em prática fora das fronteiras. Se a diplomacia não funcionasse, aumentava a necessidade de fazer valer os seus direitos através das armas. Essa mudança de comportamento na soberania dos Estados cria corpo com assinatura da Paz de Westfália²⁰.

Assim, os exércitos contratados foram, aos poucos, sendo substituídos por exércitos permanentes formados por cidadãos locais. O ponto de inflexão nessas mudanças foi as guerras napoleônicas ao final do século XVIII, muito embora

²⁰ Entre os dias de 15 de maio a 24 de outubro de 1648, os principais plenipotenciários europeus assinaram nas cidades alemãs de Münster e Osnabrück um grande tratado de paz que fez história: a Paz de Westfália. Com ela puseram fim à desastrosa Guerra dos Trinta anos, tida como a primeira guerra civil generalizada da Europa, como igualmente lançaram as bases de um novo sistema de relações internacionais. Acordo este baseado no respeito ao equilíbrio dos poderes entre os estados europeus que passou a imperar no mundo desde então.

Terra - Educação. Disponível em:

<<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/mundo/2003/01/13/001.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2007.

ainda fossem vistas tropas terceirizadas em locais diversos. As guerras, antes de interesse dos reis, passariam a ser guerras dos povos.

O nível do desenvolvimento tecnológico que as armas de fogo trouxeram reduziu o tempo de preparo de um soldado e de manejo do armamento, principalmente quando comparado com os anos de treinamento necessários para que um arqueiro, por exemplo, atingisse um bom nível de competência para participar de uma guerra. E os cidadãos estavam ali ao alcance dos governantes, bastava apenas fornecer o treinamento. Assim, era muito mais rápido e econômico treinar soldados no manejo do mosquetão — a arma mais moderna naquele período — do que contratar mercenários. Coincidentemente, a diminuição da contratação de soldados terceirizados apareceu no momento em que as armas de fogo começaram a estar presentes, cada vez em maior número, nos campos de batalha. Além de terem um poder de fogo muito maior do que as armas até então utilizadas, tais como lanças, flechas e bestas, as armas de fogo eram muito mais econômicas em termos de custo versus benefícios. Note-se ainda que essas armas eram muito mais efetivas quando empregadas em movimentos de massa da infantaria, por exemplo. Também há de se considerar que, com as armas de fogo, a vantagem numérica conta mais e, assim, as vantagens de expansão territorial aumentaram também. No entanto, o tamanho desses exércitos também exige mais impostos para manter esse aparato militar. Com isso, os Estados pequenos tenderiam a desaparecer ou ficariam neutros ou formariam alianças. Não era só o tamanho que contava, mas também as riquezas que possuíam.

Assim, aos poucos, as mudanças entre os exércitos terceirizados e os exércitos nacionais começaram a aparecer e a se fortalecer. Após a vitória do exército revolucionário da França, sob o comando de Napoleão, que venceu as forças do exército terceirizado da Áustria e Prússia na Batalha de Jena, a Prússia arrumou novamente seu exército, então formado por soldados profissionais recrutados entre os seus cidadãos. A adoção de exércitos formados pelos habitantes passou, mais uma vez, a ser repensado por todos e passou a ser visto internacionalmente como a solução de sobrevivência. Aqueles que lutavam pelo lucro passaram a ser relegados a um plano secundário, enquanto cresciam os exércitos formados por cidadãos que tinham um objetivo definido: lutar por um país que era seu. Logo os povos começaram a perceber a importância dessa ação!

Assim, a defesa das fronteiras de cada país necessitava ser apoiada em

armas e soldados que deveriam ser expostos para dissuadir propensos aventureiros. Como os exércitos dos cidadãos passaram a ser norma vigente, os Estados começaram a proibir que seus cidadãos fizessem parte de outros exércitos que não os seus, o que inviabilizou a terceirização dos serviços ofertados pelos mercenários. Da mesma forma que o emprego da força e a responsabilidade pelos atos de emprego da força passaram a ser da responsabilidade dos governantes.

2.5 AS COMPANHIAS DE COMÉRCIO

Outro ponto interessante a comentar é com relação às companhias que foram criadas para o comércio, mas que tinham um forte componente militar. As duas mais importantes companhias foram a Companhia Holandesa das Índias Ocidentais, fundada em 1602, e a Companhia Inglesa das Índias Ocidentais, fundada em 1599. Ambas, com o apoio das Coroas dos seus respectivos países, monopolizaram o comércio de noz-moscada, alho, canela, pimenta, chá e, mais tarde, seda e porcelana da China, ouro e ópio. Além disso, também dispunham de sua própria proteção militar. A Companhia Inglesa tinha, por volta de 1782, cerca de 100.000 soldados, entre ingleses, alemães e suíços. A Companhia Holandesa contava com mais de 140 navios e 25.000 homens em armas, a maioria deles mercenários japoneses e alemães.

Singer (2003, p. 34) faz uma citação sobre a Companhia Holandesa baseada no *Universal Dictionary* ao comentar a obra de James Tracy em *The Rise of Merchant Empires*²¹.

Uma das as razões por que a Companhia Holandesa da Índia Ocidental floresceu e tornou-se mais rica e poderosa do que as outras conhecidas, é que era absoluta e investida de uma espécie de soberania e domínio ... [ela] fazia a paz e a batalha ao seu bel-prazer e por sua própria autoridade; administrava a justiça para todos; estabelecia colônias, construía fortificações, movimentava tropas, mantinha numerosos exércitos e

²¹ One of the reasons why the Dutch East India Company flourishes, and is become the richest and most powerful of all others we know of, is it being absolute, and invested with a kind of sovereignty and domination...[it] makes peace and war at pleasure, and by its own authority; administers justice to all; ... settles colonies, builds fortifications, levies troops, maintains numerous armies and garrisons, fits out fleets, and coins money.

guarnições, definia o tamanho da frota, cunhava moedas e emitia dinheiro. (Tradução nossa).

Essas companhias apareceram em um momento importante, pois o caos instalado nas estruturas governamentais das áreas de interesse, como a queda do Império Mongol, por exemplo, serviu para que essas companhias, com tecnologia e organização superiores, protegessem seus interesses, o que exigiu a contratação de mão-de-obra local para a defesa.

As atividades militares eram essenciais para o comércio e para a saúde dos negócios, quer defendendo seus interesses contra os habitantes locais quer contra outros países. Assim, a Companhia Inglesa venceu a Companhia Holandesa por terra e mar em 1759 e, posteriormente, uma pequena e inexpressiva Companhia Francesa, em 1761. Ao ser derrotada, a Companhia Holandesa foi para Java e Bornéu.

O comércio era tão organizado que flutuava ao sabor das vitórias e derrotas. Os investidores eram recompensados por dividendos nos lucros, que eram geralmente generosos. As investidas dos holandeses na Índia contrariavam os interesses portugueses e vice-versa. Esse fato teve reflexos no Brasil, com a chegada dos holandeses para tomar as posses dos portugueses.

O fortalecimento dessas firmas ficou tão grande a ponto de Sutherland (1979, p. 196) dizer que “os negócios dessa companhia [referindo-se à Companhia Inglesa das Índias Ocidentais] ficaram muito grandes para serem gerenciados por um corpo de negociantes”. Ou seja, as atividades comerciais e de segurança começaram a ficar tão fortes que preocupavam o próprio Estado de onde elas foram originárias. Imagine-se, então, como ficavam as nações que viviam sob o domínio e ameaça desses grupos.

A Companhia Holandesa, que já vinha em uma situação de penúria, foi dissolvida durante as guerras napoleônicas.

A Companhia Inglesa, por sua vez, apesar de ter durado um pouco mais, teve, em 1830, o seu monopólio quebrado no comércio com a Índia, ficando insolvente, porém foi mantida pela Coroa inglesa no governo da Índia pelo simples motivo de não existir ninguém que pudesse substituir o governo estabelecido pela firma.

Esse compromisso se encerrou de uma maneira trágica, em 1857 quando a Companhia adquiriu novos rifles Enfield²². Espalhou-se um rumor que os rifles eram lubrificadas com gordura de gado e porco, considerado ofensivo para os Sepoys, que eram os hindus que trabalhavam para a Companhia, o que originou o massacre conhecido como *Sepoy Mutiny*²³. Mais de 11.000 funcionários e militares da Companhia foram massacrados, a ponto de a Companhia ter que pedir auxílio ao exército inglês para salvar os demais. Esse fato serviu como bode expiatório para os ingleses, que tratavam a Companhia como uma “jóia da Coroa”. Além de falir e deixar de pagar os rendimentos aos acionistas, a Companhia ainda foi condenada a pagar uma dívida de 100 milhões de libras esterlinas e perder as posses de todas as benfeitorias. O fato é que, do começo ao ocaso, a Companhia dos Ingleses existiu por 258 anos e a holandesa por 194 anos. Muitos dos ganhos dessas empresas retornaram para os países de origem dessas companhias.

O insucesso final dessas companhias foi tão grande que por muito tempo não se ouviu falar de novos episódios grandiosos. Pequenas companhias apareceram durante a época áurea da borracha, no Congo Belga, na mudança para o século XX. Lá, toda a Companhia era terceirizada, inclusive o efetivo militar. Também em Zimbábue, antiga Rodésia, que era governada por uma companhia privada até 1924, e grande parte de Moçambique, controlada pela Companhia de Moçambique e pela Companhia do Niassa até 1930.

Já no século XX, grande parte das grandes companhias deixou de existir, pois o conceito de soberania iniciado no século XVII começou a se fazer presente de uma maneira mais forte no mundo todo, e com ele as normas que regem todo o

²² Produzido pela fábrica Real em Enfield, em 1853. É o primeiro de uma linha de rifles famosos. Era uma arma excelente na sua época, capaz de atingir um homem a 600 metros de distância em uma razão de três tiros por minuto. Foi utilizado primeiramente na guerra da Criméia e, mais tarde, no motim dos Sepoy.

Museu de Tecnologia de Reme. Disponível em:

<<http://www.rememuseum.org.uk/arms/rifles/armbsr.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2007.

²³ O Motim Hindu ou Motim dos Sepoy (tropas nativas no exército britânico) começou em 10 de maio de 1857, quando os soldados hindus foram presos por se recusarem a utilizar cartuchos nos novos rifles *Enfield* por serem lubrificadas com gordura de gado e de porco, contrário as normas religiosas dos hindus e muçulmanos. Foi considerada a primeira guerra pela independência da Índia e propagou-se em diferentes partes contra a ocupação inglesa. Foi o fim da Companhia Inglesa das Índias Ocidentais. O governo, pelos próximos 90 anos, passa a ser exercido pelos britânicos através do Marajá Britânico, embora alguns estados permanecessem independentes sob o governo de Marajás ou de Reis.

Kamat's Potpourri. Disponível em: <<http://www.kamat.com/kalranga/itihis/1857.htm>>. Acesso em: 28 abr. 2007.

aparato da contratação de tropas terceirizadas. A contratação de soldados, mais para mercenários do que para terceirizados, aconteceu quando ex-soldados, mais interessados em aventuras e estilo de vida repleto de aventuras do que resultados de longo prazo, formaram contingentes para operar em áreas da América Latina, China e África, onde a presença do Estado não é forte o suficiente para conter rebeliões. Mas a locação desses serviços passou a ser estigmatizada no início do século XX.

2.6 OS MERCENÁRIOS DO SÉCULO XX

Os dias de glórias desses mercenários apareceram novamente nas lutas de independência de diversos países, especialmente na África, nos anos 50 e 60 do século passado. Na República Democrática do Congo (ou Congo-Kinshasa para se diferenciar do vizinho Congo-Brazzaville) entre 1960 e 1964, mercenários foram contratados por donos das minas de cobalto, cobre, urânio e diamantes para lutarem pela independência de Katanga e assim manterem suas minas em uma área controlada por quem lhes dessem o apoio de que precisavam.

Os interesses coloniais exerciam uma forte influência na contratação dessas forças, como foi o caso no regime do *apartheid* na África do Sul. Nesses casos, os mercenários passaram a ser vistos como disseminadores de um racismo não aceito pela comunidade internacional, por fomentarem a autodeterminação desses povos, até então “colonizados”, a buscar a sua independência.

Recentemente, em virtude das necessidades coletivas ou individuais, mais de 30.000 mercenários russos lutaram em várias guerras na dissolução da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, e outros 2.000 combateram na antiga Iugoslávia.

Alguns países ainda mantêm uma forte tradição na contratação de soldados terceirizados em unidades especiais e que atuam em determinadas situações. Mais do que simples soldados, mesmo sendo estrangeiros, são considerados tropas de elite, como é o caso da Legião Estrangeira na França, que contrata soldados de todas as partes do mundo. De igual maneira, servindo apenas às Forças Armadas do Reino Unido e à Índia, existem os Regimentos Gurkhas,

formados exclusivamente por soldados nepaleses, mundialmente conhecidos por sua bravura em combate. Da mesma forma, os Emirados Árabes contam com soldados terceirizados de Omã, Yemen, Jordânia, Paquistão e Reino Unido. As Ilhas Salomão têm soldados contratados das Ilhas Fiji e do Reino Unido. Mesmo que o comércio de soldados mercenários não domine mais o cenário mundial como antigamente, o contexto aponta para a sua manutenção.

2.7 ÉPOCA DE MUDANÇAS

Ao olhar para a história da contratação dos mercenários, verifica-se que não existe um padrão definido de como esse serviço é realizado. Poder-se-ia dizer que um dos movimentos dessas massas de mercenários era fruto do término de uma guerra em determinado local, que originava um excedente de soldados carentes de emprego. Movidos por interesses econômicos, muitos desses soldados davam a sua “contribuição” onde existiam carências de guerreiros especializados para suprir deficiências, completar efetivos ou mesmo defender países ou interesses comerciais.

Observa-se também que a história, ao longo dos séculos, mostra que a terceirização de soldados não é algo novo, mas sim uma prática que apareceu muito antes da organização do próprio Estado, pois atendiam aos interesses iniciais dos reis em busca de conquistas ou defesa e prosseguiram ao longo dos séculos conforme as necessidades dos governantes. Os exemplos são variados. Algumas contratações foram reconhecidas como necessárias para fazer frente a exércitos mais poderosos e serviram de modelos para outras contratações. Talvez, em comum, a necessidade de ter efetivos numerosos e capazes de atender às frentes de batalha tenha sido o fator determinante para a contratação desses soldados terceirizados.

Em alguns casos, as companhias eram muito mais fortes e poderosas do que o próprio Estado, daí o medo e apreensão de muitos governantes. Mesmo assim, era melhor ter esse medo do que ser devastado por outras forças, muitas vezes sem dó nem piedade entre inimigos tradicionais.

Existe uma área cinza entre a economia, as riquezas, os limites dos

Estados que não define claramente uma regra geral. Da mesma forma, não existe uma posição clara e definida pela maioria dos países com relação à contratação de soldados terceirizados, pois, quando se trata de defender os interesses de um país, não há restrições para a contratação desses soldados.

De acordo com as idéias de Singer (2003, p. 38-39), alguns padrões são comuns na história das contratações desses serviços terceirizados. Quando a qualidade das tropas é fator preponderante e necessário em detrimento da quantidade, os soldados terceirizados, mais qualificados, são contratados. A dinâmica da guerra pode gerar excedentes de soldados quando a vitória se torna apenas uma questão de tempo. Esses excedentes podem ser terceirizados para outros embates. A terceirização encontra um campo fértil em países onde as Forças Armadas são fracas e estão localizadas em áreas em que os conflitos, por questões fronteiriças ou de riquezas, estão presentes.

Existe uma estreita relação entre os grandes investimentos feitos por empresas de grande porte fora do país e empresas militares privadas, principalmente onde as regras em que é realizada a atividade não são claras, seguras ou onde os governos mudam de humor com frequência.

Segundo Lind (2005, p.12-14), no artigo Compreendendo a Guerra de Quarta Geração, esses conflitos podem ser divididos, a partir do Tratado de Westfália, em quatro gerações: a primeira geração foi a guerra da linha e coluna em que aparecem a cultura militar, a ordem de comando, o surgimento dos uniformes, a continência e os graus hierárquicos, esse período vai de 1648 até 1860; a segunda geração foi uma resposta entre a cultura da ordem e o ambiente militar. Desenvolvida pelo exército francês antes e depois da I Guerra Mundial, buscou a concentração do fogo da artilharia para destruir os alvos e utilizou a infantaria para ocupá-los. Havia grande concentração de fogo de artilharia, com planos e ordens detalhados organizados pelo comandante, que era o regente de uma grande orquestra; a disciplina era descendente e imposta. A terceira geração é também produto da I Guerra Mundial. Foi desenvolvida pelos alemães com o conceito da *blitzkrieg*, ou guerra de manobra. Não é baseada no poder de fogo nem do atrito, mas sim na velocidade, na surpresa e no deslocamento mental e físico. O militar da terceira geração buscava adentrar na retaguarda do inimigo, causando-lhe o colapso de trás para frente. Em vez de aproximar e destruir, o lema era passar e causar colapso. Na defesa, atraía-se o inimigo para depois cortar-lhe a retirada. A guerra

deixa de ser linear e muda a cultura militar, em que o resultado era valorizado e a iniciativa era mais importante do que a obediência. Toleravam-se erros desde que não fossem por falta de iniciativa. A quarta geração traz algumas características da terceira, tais como a descentralização e a iniciativa. Talvez seja a mudança mais significativa desde o tratado de Westfália. Na quarta geração, o Estado perde o monopólio da guerra. A guerra passa a ser de militares combatendo não militares. A guerra deixa de ser entre Estados e passa a ser entre culturas, entre o islamismo e o cristianismo, ainda que não abertamente declarado. Surgem novas ameaças: uma invasão de imigrantes pode ser tão ou mais perigosa do que a invasão do exército inimigo. A guerra passa a ter como característica os idealismos e os multiculturalismos, em que a guerra na porta de casa passa a ser uma possibilidade.

Enfim, vive-se uma era de grandes mudanças, não só tecnológicas, mas principalmente nas mentes e na imposição de vontades com conotação religiosa. Existe a ameaça de guerra com um inimigo invisível, que conhece as fraquezas da sociedade que almejam destruir e sabem delas tirar proveito.

Se a própria guerra assume novas nuances, é de se esperar que os conceitos também mudem. A atualidade está mostrando novas necessidades que geram novas oportunidades de emprego terceirizado. Fundamentalmente, segundo Lind (2005, p.17), a mudança de paradigmas torna-se imperativo nessa nova ordem mundial para enfrentar a guerra de quarta geração.

Se a tecnologia moderna oferece novas opções de emprego, quer em armamentos, infra-estrutura e logística, por que não terceirizar essas atividades também, e deixar aos soldados apenas o combate? É o que se verá adiante.

3 ORIGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

A contratação de serviços terceirizados para atender às necessidades militares não é assunto novo. Mesmo que, inicialmente, esses serviços fossem voltados apenas para a contratação pura e simples de soldados para comporem exércitos, vê-se que, nos dias de hoje, esses serviços continuam e se sofisticam a cada dia, a fim de acompanhar a evolução da política, da tecnologia, dos armamentos e das circunstâncias de cada país. A terceirização é um bom negócio para todos os envolvidos nos conflitos. Para os militares significa empregar seus efetivos somente na missão-fim de uma força armada, ou seja, a defesa do Estado, muitas vezes com efetivos menores. Para as firmas terceirizadas é uma excelente oportunidade de negócio, baseado na logística disponível para atender às necessidades militares, com retornos significativos em termos de rendimentos.

As origens da terceirização de atividades militares como é conhecida hoje remontam ao final da Guerra Fria. Até então, as duas maiores potências com seus seguidores, opcionais ou forçados, se digladiavam no terreno das ameaças veladas e mantinham arsenais e efetivos prontos para qualquer eventualidade. Era a política do quanto mais armamento, melhor. Tudo era feito em torno da bipolaridade Estados Unidos-União das Repúblicas Socialistas Soviéticas. Todo o esforço de guerra, de ambos os lados, era voltado para enfrentar essas ameaças, que podiam vir do ocidente ou do oriente, dependendo da coloração ideológica de quem ameaçava. De repente, quase que sem aviso, cerca de meio século de ameaças de retaliação e destruição em massa eminente desapareceram com a queda do Muro de Berlim.

Mais do que um muro que caiu, caíram conceitos de guerra e entendeu-se que viria uma nova ordem mundial, em que a paz duradoura, até então retórica, poderia ter uma chance de se tornar perene. A ameaça de destruição em massa estava sendo, provisoriamente, deixada de lado. Como conseqüência, gradualmente aconteceu uma desmobilização significativa nos arsenais do mundo. As Forças Armadas, produto inflacionado dessas tensões, tiveram reduções aos níveis mínimos para a segurança local, já que não se anteviam projeções para um conflito global.

3.1 APARECIMENTO DAS FIRMAS MILITARES PRIVADAS

Todo aquele arsenal desmobilizado vindo principalmente dos países comunistas começou a ser vendido no mercado mundial. Além da redução dos arsenais, havia a necessidade de reforçar os caixas dos países da cortina de ferro, desgastados por anos de imobilismo econômico. Vender parte dos arsenais foi uma das formas de captar recursos para se modernizarem. Parte desses arsenais foi posto à venda e parou em mãos de pessoas com interesses diversos, de colecionadores a revolucionários. Outra parte foi adquirida por firmas privadas que se especializaram em prestar todo o tipo de serviço para os militares, pois não acreditavam em uma paz duradoura, mas viam ali uma excelente oportunidade de negócios, um nicho de mercado que estava até então só em poder do Estado.

Na opinião de Singer (2003, p. 49), dois fatores determinaram o aparecimento das Firms Militares Privadas, como são genericamente designadas todas as firmas que prestam serviços terceirizados para qualquer organização militar. O primeiro deles é reflexo da grande transformação ocorrida na natureza da guerra. Os conflitos passam a ser variados, perigosos e capazes de produzir danos físicos ou morais em proporções inimagináveis após o término da Guerra Fria. Vide o ataque ao World Trade Center, em Nova York, que gerou instabilidade no mundo inteiro. Em resumo, trocaram-se as ameaças de conflito global por conflitos regionais, alguns deles originários de disputas seculares. A constante ameaça de guerra global fazia com que as duas superpotências restringissem os conflitos regionais como sendo de “menor importância”. Era de se esperar que esses conflitos voltassem à tona algum dia. Voltaram com o final da Guerra Fria. O segundo fator é a revolução na privatização, que já era forte na indústria civil, e que então encontrava um momento de dinamismo no sentido de entrar em um nicho de mercado que sempre foi dominado pelo Estado.

O Coronel Tim Spice, ex-militar do exército americano e atualmente executivo de uma dessas firmas terceirizadas, diz que²⁴:

²⁴ Sunday Telegraph, em 22 nov. 1998, no artigo “Inside Lt. Col. Spicer’s New Model of Army”. Electronic Telegraph. Disponível em:

O fim da Guerra Fria permitiu que os conflitos suprimidos por muito tempo ou manipulados pelas superpotências aparecessem novamente. Ao mesmo tempo, **a maioria dos exércitos ficou menor** e as transmissões ao vivo na CNN mostrando **soldados americanos sendo mortos** na Somália **teve efeitos desconcertantes na vontade dos governos em apoiar os conflitos fora do país.** Nós [firmas terceirizadas] fazemos o serviço²⁵. (Tradução e grifos nossos).

Singer (2003, p.50-60) aponta ainda outros fatores para o aparecimento dessas firmas terceirizadas, a saber: a violência de entidades não-governamentais, o mercado repleto de soldados e de armas, o declínio dos governos locais, a diminuição da capacidade militar, a redução da ajuda externa, a pouca capacidade de a ONU atuar como força de paz e o aumento dos conflitos.

Facilitado pela abertura econômica, que aumentou o fluxo do comércio e, em consequência, uma maior movimentação de pessoas entre os Estados, surgiram novos conflitos de grupos onde a violência não estava atrelada a entidades não-governamentais de nenhum país. O que antes era guerra de domínio exclusivo de países e dos seus militares passava a ser também embates de civis, guerrilheiros, terroristas, criminosos e toda a sorte de desajustados, tornando-se mais poderosos do que muitos exércitos. Jamais se poderia imaginar que os Estados Unidos pudessem ser atacados por um grupo de terroristas patrocinados por Osama Bin Laden, bem no coração do país mais poderoso do mundo. Da mesma forma, criminosos de toda ordem enfrentam a soberania dos Estados com agentes não ligados a nenhum Estado, muitas vezes somando interesses comuns. Por exemplo, na Colômbia, onde produtores de cocaína, com dinheiro e sem armas, se uniram a guerrilheiros, com armas e sem dinheiro, um complementando o outro, afrontam o Estado colombiano e o mundo, ao exportar cocaína e guerrilha.

Grupos rebeldes em Angola, Serra Leoa e República Democrática do Congo e outras organizações criminosas se valeram da ajuda de firmas terceirizadas que forneciam treinamento e tecnologias militares para enfrentar as adversidades, sejam de quais tipos elas forem. Por outro lado, o Estado, para fazer frente a essas

<<http://www.telegraph.co.uk/htmlContent.jhtml?html=/archive/1998/11/22/narmy22.html>>. Acesso em: 09 jun. 2007.

²⁵ The end of the cold war has allowed conflicts long suppressed or manipulated by the superpowers to re-emerge. At the same time, most armies have got smaller and live footage on CNN of United States soldiers being killed in Somalia has had staggering effects on the willingness of governments to commit to foreign conflicts. We fill the gap.

ameaças ou a outros oponentes, também adotou a mesma opção.

Do mesmo modo, empresas de mineração que operam em países com conflitos se valem de firmas terceirizadas para garantir os seus investimentos e suas posições e apóiam também aos governantes que mais simpatizam com suas posições.

A redução dos efetivos, com o término da Guerra Fria, deixou cerca de sete milhões de soldados sem emprego. Alguns eram especialistas naquilo que faziam, como, por exemplo, o 32º Batalhão de Reconhecimento da África do Sul e a unidade Alfa do Exército Russo. De uma hora para outra, quase todos estavam desempregados. Na área de inteligência, 70% do efetivo da antiga KGB estavam disponíveis para o mercado de trabalho. O Comando de Material do Exército americano teve uma redução de 60% no seu efetivo. Grande parte desses soldados foi aproveitada no mercado da segurança, o que fez com que a segurança terceirizada oferecesse serviços baratos e expandisse seu ramo de negócios.

A redução nos efetivos não só disponibilizou soldados, mas também muitas armas que foram parar nas mãos de diversos atores. Armas de todos os tipos e calibres, carros de combate e até aeronaves de caça, muitos oriundos da Rússia e dos seus países satélites, que liberaram seus arsenais para se adaptarem ao padrão ocidental. Um tanque russo modernizado podia ser adquirido por U\$ 40.000,00. Armas foram vendidas aos rebeldes das FARC²⁶ e foram transportadas em um IL-76²⁷, também de fabricação russa. Em Uganda, um AK-47, fuzil de fabricação russa, considerado um dos melhores do mundo, podia ser adquirido por preço baixo.

Um dos maiores mercados fornecedores desses armamentos foi o da extinta Alemanha Oriental, que vendeu todo o arsenal russo a preços que cabem em qualquer orçamento. Por exemplo, barcos equipados com mísseis de defesa foram vendidos por U\$ 200.000,00, enquanto que armas leves de infantaria estavam à venda por U\$ 60,00, verdadeira barganha em um mercado conhecido pelos seus preços altíssimos.

Essa oferta de armas por todos os lados fez com que grupos se

²⁶ Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia ou Exército do Povo, foi criada em 1964 como uma guerrilha-revolucionária do Partido Comunista Colombiano. As FARC são a mais antiga e uma das mais capacitadas, melhor-equipadas e treinadas forças insurgentes do continente sul-americano. Wikipedia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/FARC>. Acesso em: 09 jun. 2007.

²⁷ Avião cargueiro de fabricação russa. (Nota do autor).

armassem e ficassem mais fortes do que o próprio Estado, que diminuiu de tamanho seus efetivos militares por acreditar em uma paz duradoura.

A aquisição de arsenais de armas sofisticadas ou até mesmo de armas leves por grupos diversos significaram um amplo declínio do Estado em diversas partes do mundo. Com isso, as fronteiras ficaram mais inseguras, os mercados internos menos relevantes e a burocracia oficial, cada vez maior, não conseguiu controlar todo o sistema legal em sua volta, inclusive os bancos, muitas vezes ponte de entrada do dinheiro ilegal oriundo da contravenção de toda ordem e que é trocado legalmente, tornando-se verdadeiras lavanderias do comércio ilegal, fortalecendo grupos de natureza diversa.

Aqueles Estados antes apoiados financeiramente pela Rússia comunista ficaram, de uma hora para outra, sem qualquer auxílio financeiro e, assim, entraram em declínio, com o governo sem capacidade de gerir. Não se consegue, em pouco tempo, recuperar uma nação quebrada e sem perspectivas imediatas de crescimento. Muitas empresas privadas, cidades ou instituições têm capital maior do que o Produto Interno Bruto desses países. Outros países convivem com grupos étnicos muitas vezes mais fortes do que o próprio Estado que os recebe. A religião é outro fator importante, principalmente no mundo árabe: um imenso Estado sem fronteiras, mas unido em torno de um forte sentimento religioso. Como governar nessas condições?

Esses Estados, onde impera a falta de governo, são geralmente os que mais oferecem perigos e ameaças, mais até do que países fortemente armados. Esses países fracos são geralmente alvo de grupos terroristas que ali encontram abrigo para as suas ações, pois sabem que o braço do Estado não é suficientemente longo ou forte para apanhá-los. O grupo terrorista Al Qaeda de Osama Bin Laden encravou-se nas cavernas do Afeganistão e de lá comandou diversos ataques terroristas. Em resumo, muitos países depois da queda do Muro de Berlin não conseguem mais manter a sua própria soberania. Nesse contexto é que as firmas militares privadas encontram um amplo campo para os seus negócios, pois fornecem aquilo que as Forças Armadas precisam, por preços justos e dentro do mercado.

Alguns países pobres, especialmente os localizados na África, têm Forças Armadas mal equipadas, treinadas e carentes de chefias qualificadas; tornam-se

incapazes de defender o próprio Estado e a própria legitimidade do governo. Na maioria das vezes ficam dependentes de outros Estados que vêem excelentes oportunidades comerciais para suas empresas prosperarem, principalmente em se tratando da retirada de minérios e outras matérias-primas. A corrupção, dentro e fora do governo e nas Forças Armadas, é uma constante, o que favorece a criação de agentes politizados que atuam em defesa da manutenção do *status-quo*. A falta de treinamento é uma constante e, mesmo que possam adquirir armamentos sofisticados, como é o caso de alguns deles, não têm efetivos militares capacitados para operá-los. Singer (2003, p.57) cita que Moçambique, por exemplo, tem 43 aviões de caça, 6 helicópteros de ataque e 12 navios de guerra, todos inoperantes. Outros não têm capacidade de mobilização estratégica, comando e controle, inteligência, poder aéreo, terrestre e naval e nem uma logística adequada para atender as suas necessidades. Sem contar com a presença maciça da AIDS, que aniquila a juventude em condições de prestar o serviço militar, entre outros tantos casos.

Essas circunstâncias fazem com que esses Estados se tornem dependentes de especialistas para manter e operar esses sistemas. É aí que entram as firmas militares privadas.

A abertura do mercado das firmas privadas fez com que as superpotências perdessem o interesse em apoiar esses conflitos, pois, estrategicamente, não eram mais zonas de interesse como eram no período da Guerra Fria. Assim, aos poucos, a ajuda externa, tanto russa como americana, foi reduzida e até extinta em muitos casos. Como explicar, por exemplo, ao público interno americano a participação em uma guerra como a do Afeganistão, Balcãs ou Somália, cujo real significado da guerra não está muito claro? O sentimento de revolta dos americanos com o retorno dos soldados mortos choca por demais a opinião pública nos Estados Unidos. Os outros países que colonizaram diversos países africanos também perderam o interesse na ajuda militar às antigas colônias. Assim, mais uma vez aparecem oportunidades para grupos terroristas de todas as matizes ou para as firmas militares privadas. A escolha é da sociedade ou do governante.

Após o término da Guerra Fria, houve um otimismo generalizado que, finalmente, a ONU teria um papel importante, absorvendo o papel até então exercido pelas superpotências como força estabilizadora da paz. Até foi emitido um

documento chamado “Agenda para a Paz”. Entretanto, as participações como força de paz na Bósnia, Somália e Ruanda acabaram por encolher essa possibilidade. Dos quase 80.000 soldados da ONU em campo em 1993, esse valor não chegou a 1.000 em 1999, mesmo com inúmeros conflitos ao redor do mundo.

Diversas razões contribuíram para esse fracasso como, por exemplo, o não pagamento das obrigações financeiras dos países membros e por ser a ONU uma organização de promoção da paz e não de luta. E os países, quando enviam tropas, não têm pressa para mobilizar seus efetivos e, quase sempre, o fazem com militares classificados como sendo de segunda qualidade.

Todos esses aspectos mostram uma posição na qual se cria um ambiente propício para o aparecimento das firmas militares privatizadas como uma alternativa importante para cobrir as lacunas deixadas por Estados incapazes de garantir a soberania dentro dos seus limites territoriais.

O aumento dos conflitos aconteceu em decorrência do espaço deixado pelas duas superpotências, que, de certa forma, garantiam a ordem e a estabilidade entre as nações. Ao cair por terra essa bipolaridade com o fim da Guerra Fria e, conseqüentemente, com a desmobilização das suas respectivas forças, diminuiu a influência de russos e americanos sobre certos países. Muito desses países, inimigos declarados por muitos motivos, mantinham os conflitos em estado latente, porém controlados e contidos pelas duas superpotências. Com a saída dos dois principais atores, abriu-se um espaço para rever e acertar essas disputas regionais.

Imaginava-se que, após 1989, mais do que a queda de um muro, o mundo viveria uma era de paz nunca vista anteriormente. Dizia-se até *peace in the West, war for the rest* (paz no Oeste, guerra para o resto).

Foi justamente o contrário. Começaram a aparecer diversos conflitos regionais. No final do século XX, esses conflitos quintuplicaram, se comparado com o quadro do início da década de 1990.

Três causas principais, na concepção de Singer (2003, p. 50-51), contribuíram para essa explosão de violência, a saber: a implosão dos Estados, as lutas por fronteiras e a abertura econômica.

A implosão dos Estados, de uma forma ou de outra, foi também conseqüência da Guerra Fria. Muitos desses Estados eram mantidos e apoiados pelas grandes potências. Quase instantaneamente, eles tiveram que trilhar caminhos próprios, pois não interessavam mais as uniões de esforços em torno de

um inimigo comum. Por serem dependentes de ajuda externa das superpotências, financeiramente instáveis e comandados por governantes que não conseguiram tomar conta da situação, de uma hora para outra, apareceram todas as fraquezas que estavam latentes, mas camufladas pela ajuda externa. O resultado não poderia ser outro: conflitos generalizados, como foi o caso da Somália e Serra Leoa. Outros, sem o controle externo, explodiram em conflitos étnicos, como foi o caso dos países dos Balcãs²⁸, que se desestruturaram e desencadearam conflitos raciais com a quebra do império soviético.

Alguns países começaram a reivindicar antigos limites de fronteira, como foi o caso do Congo e da Etiópia com a Eritreia. Novamente, sem a manutenção do poder balanceado das superpotências, os conflitos emergem, alguns até pela inabilidade política dos governantes locais em manterem o controle da situação.

Foi a grande influência das empresas internacionais pela abertura da economia dos países. Enquanto que para alguns países significou mudanças positivas, para outros só aprofundou a miséria reinante, principalmente com casos graves no atendimento das crianças. A miséria é um fator gerador de instabilidades.

3.2 ORIGENS DA TERCEIRIZAÇÃO NA USAF

A Força Aérea dos Estados Unidos (United States Air Force - USAF), a mais poderosa do mundo, tem uma posição bem definida sobre a terceirização. Não se pode fazer uma comparação do tipo “o que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil”. São dois países e forças aéreas com características distintas. Mas vale observar que as experiências dos americanos em diversos conflitos sempre deixaram lições que serviram de inspiração e foram adotadas por outras forças aéreas. É indiscutível o desenvolvimento dos americanos nessa área e, por

²⁸ Balcãs é o nome histórico e geográfico para referir-se à região sudeste da Europa, que engloba a Albânia, a Bósnia-Herzegovina, a Bulgária, o Montenegro, a Grécia, a República da Macedônia, a Sérvia, a porção europeia da Turquia (Trácia), bem como, algumas vezes, a Croácia, a Romênia e a Eslovênia. O termo deriva da palavra turca para montanha e faz referência à cordilheira dos Balcãs, que se estende do leste da Sérvia até o mar Negro
Atualidade. Disponível em: <<http://educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/iugoslavia.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2007.

estarem à frente no tempo, fornecem subsídios relevantes que utilizados para a preparação das demais Forças Armadas. Essas conclusões, resguardadas as características individuais de cada país, permitem tirar conclusões e ver o que pode e deve ser adaptado nas Forças Armadas e, em especial, na Força Aérea Brasileira.

As posições atuais adotadas pela USAF são decorrentes do término da Guerra Fria e envolvem suas experiências recentes nos conflitos no Oriente Médio.

O Coronel-Aviador da Força Aérea dos Estados Unidos William G. Palmby publicou um estudo intitulado *Outsourcing the Air Force Mission: A Strategy for Success* (Terceirizando a Força Aérea: uma estratégia para o sucesso) em que relaciona uma série de razões para a contratação de firmas privadas para executarem a maior parte dos serviços afetos à guerra, exceto o combate propriamente dito. A posição do Coronel Palmby não reflete obviamente a posição oficial dos americanos. Seu artigo mostra as razões que levaram a USAF terceirizar, como é montado o processo de escolha e algumas conclusões importantes sobre o serviço.

Os americanos estiveram sempre envolvidos em conflitos mundiais, apoiados pelo grande interesse de serem os promotores da paz mundial, além de contarem com um poderio bélico inigualável. Faz parte da cultura geral, não só o espírito belicoso, mas também a presença constante para ser o semeador da paz, nem que para tanto seja necessária a guerra. No entanto, cada vez mais, existe um forte questionamento por parte da opinião pública americana se é válido participar de uma guerra que, teoricamente, pode não significar ameaça aos americanos ou às suas fronteiras. Antes, era comum oferecer ajuda a um aliado que poderia ser ameaçado por forças comunistas. Mas essa atitude já é coisa do passado. A situação torna-se pior quando os corpos dos soldados mortos ou mutilados retornam para os Estados Unidos provenientes do campo de batalha. Aí a comoção é geral.

Como então resolver esse dilema, ou seja, como participar desses conflitos sem perder a sua soberania e ser o agente semeador da paz? Como também não afrontar a opinião pública contrária ao envio de contingentes de soldados para uma guerra que, muitas vezes, não é americana? Outra questão importante é como ser eficiente com efetivos cada vez mais reduzidos e com equipamentos sofisticados que exigem, cada vez mais, técnicos e equipamentos especializados? Como manter a “maneira de viver americana” quando em

operações fora dos Estados Unidos?

A solução da terceirização de serviços de apoio à guerra através das firmas privadas apresentou-se como uma solução que atendeu àquelas necessidades.

Palmby (2006, p. 9-11) relaciona uma série de razões que levaram a USAF a decidir pela contratação de serviços terceirizados, como, por exemplo, a diminuição da estrutura da Força Aérea americana, o envolvimento nas Missões de Imposição da Paz, a falta de técnicos especializados e a falta de pessoal para atender a todas as operações desdobradas.

A estrutura e o efetivo da USAF vêm sendo reduzido ano após ano. Palmby (2006, p. 10) cita que, em 1953, o efetivo era de 978.000 militares. O início da Guerra Fria e a presença americana ao redor do mundo era algo, na visão americana, fundamental para a segurança dos Estados Unidos e dos seus aliados no mundo capitalista. Com o término da Guerra Fria, esse efetivo diminuiu para 359.700 militares em 1991. Foi uma redução de 63,2% no total de seu efetivo, sendo que o maior volume ocorreu nos últimos 15 anos. Mesmo com essa redução, a USAF não diminuiu a quantidade das suas operações ao redor do mundo, muitas decorrentes de guerras não previstas, fruto de ações terroristas, como foi o caso do 11 de Setembro. Esses fatores encorajaram a USAF buscar solução na terceirização para manter sua capacidade operacional.

Além das atividades normais, Palmby (2006, p. 10) comenta que outra atividade assumida foi o envolvimento, cada vez maior, nas missões de imposição da paz. O Departamento de Defesa americano, e, em consequência, a própria USAF, encontra diversos contingenciamentos para o envio de tropas para atender a acordos internacionais, como foi o caso do Kosovo, ou para a luta contra o terror, como foi o caso do Afeganistão e Iraque. Esses acordos limitam, interna e externamente, a presença internacional das tropas americanas. No Kosovo, por exemplo, as tropas foram limitadas a 15% do total do efetivo da Organização do Tratado do Atlântico Norte - OTAN estacionadas no país. Nas Filipinas, o limite autorizado foi de apenas 600 soldados. Como apoiar uma guerra, por menor que seja o envolvimento, com apenas 600 soldados? Mesmo no Afeganistão e no Iraque, onde havia um forte apoio da opinião pública, os americanos não puderam levar o efetivo que achavam necessário. A solução encontrada foi o envio de firmas

terceirizadas responsáveis por toda a logística, mantendo assim os efetivos militares dentro dos limites estabelecidos. A eles cabe única e exclusivamente o papel de cumprir a missão de uma força armada: lutar. Por outro lado, os civis são responsáveis por toda a logística envolvida no processo de suprir as necessidades das tropas, sejam elas quais forem.

Outro fator a considerar, ainda na visão de Palmby (2006, p. 10-11) é a falta de técnicos especializados. A infra-estrutura necessária para a operação da força aérea nas áreas de manutenção, armamento, comunicações e controle, entre outras, está cada vez mais apoiada em tecnologias de ponta e baseadas na informática.

A falta de pessoal para as operações desdobradas, na visão de Palmby (2006, p. 11) e os múltiplos envolvimento tornam praticamente impossível atender a todos os conflitos com a logística necessária. Ainda mais se for considerada a sofisticação dos equipamentos como comentado acima e a complexidade dos sistemas envolvidos. Além disso, é necessário preparar o alojamento para a tropa com o devido conforto, prover alimentação, segurança do acampamento e de autoridades, lavanderia, correios, mecânicos, equipes de vôo, manutenção de aeronaves, enfim, toda a infra-estrutura, quer em operação nos Estados Unidos ou desdobrados em escala global.

A USAF considera de extrema importância manter sua posição de hegemonia no mundo em todas as áreas. Essa hegemonia está calcada em armas com o que existe de mais moderno em termos de tecnologia. Essas tecnologias se tornam cada vez mais complexas e exigem dedicação cada vez maior de técnicos e especialistas. Como então conciliar a atividade-fim da força, que depende dessa tecnologia de ponta para alcançar seus objetivos com o efetivo reduzido? Para manter o pessoal militar da USAF focado na missão da Força Aérea, não houve saída senão a de terceirizar muitas dessas tarefas, das mais simples às mais complexas. Duas razões apontam para esse caminho: a aquisição desses sistemas avançados de armas é, via de regra, acompanhado por um suporte logístico contratado integrado, geralmente fornecido pelo próprio fabricante do equipamento, mesmo quando operando em locais desdobrados. Entre esse conceito, encontra-se o *Unmanned Aerial Vehicle* - UAV (veículo aéreo

não tripulado)²⁹ Global Hawk³⁰, que depende do suporte logístico contratado de manutenção durante deslocamentos e operação fora de sede, além da operação em si. O Global Hawk pode ser pilotado remotamente em uma sala com ar condicionado em algum lugar nos Estados Unidos quanto o UAV realiza missão de alcance global.

Como regra geral, a manutenção contratada é a que apresenta melhor custo-benefício, mesmo que possa significar uma grande dependência das firmas civis, pois nem todo o pessoal militar poderá receber treinamento suficiente para cumprir a missão adequadamente, enquanto que uma firma só estará dedicada a essa tarefa. A segunda razão é que a Força Aérea pode, temporariamente, confiar na empresa de manutenção contratada até que ela forneça todo o treinamento inicial do pessoal militar.

Mais uma vez aparece a terceirização como solução que permite à Força Aérea executar sua missão com o efetivo destacado para tal, com os civis das indústrias militares privadas responsáveis por toda, ou quase toda, a logística das operações.

Os fatores mencionados acima, isolados ou em conjunto, podem ter grande impacto na tomada de decisão de como fazer a guerra. Hoje, a terceirização já é um ponto crucial na tomada da decisão de como fazer a guerra.

3.3 COMO A USAF TERCEIRIZA

A USAF está revendo vários métodos na maneira de conduzir as suas missões. Essa não é uma tarefa fácil, pois exige a mudança e quebra de paradigmas. Os próprios militares estão compreendendo melhor a necessidade desse tipo de apoio e aceitando melhor o fato de ter parte das suas atribuições

²⁹ Veículo aéreo não tripulado é um avião sem piloto a bordo. Pode ser controlado remotamente ou mediante plano de vôo pré-programado. São utilizados em funções militares (reconhecimento e ataque) e em aplicações civis (incêndios, polícia, reconhecimento e apoio em catástrofes naturais). Federation of American Scientists. Disponível em: <<http://www.fas.org/irp/program/collect/uav.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2007.

³⁰ UAV de alcance global utilizado para as tarefas de reconhecimento e ataque. Assemelham-se a um pequeno avião que pode ser mantido e operado por controle remoto, possuindo grande autonomia. Federation of American Scientists. Disponível em: <<http://www.fas.org/irp/program/collect/uav.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2007.

delegadas para empresas especializadas.

Nesse contexto, segundo Palmby (2006, p. 12-17), a USAF sopesa a análise de três pontos principais: a decisão de terceirizar; aceitar o processo de terceirização e aceitar a execução de operações terceirizadas em guerras continuadas.

A primeira escolha a ser analisada é se a atividade é apropriada para ser terceirizada. Para tanto, deve ser analisado se a atividade pode ser executada por funcionários públicos, sejam eles civis ou militares; se é uma atividade puramente militar; ou se é uma atividade comercial, possível de ser terceirizada por uma empresa civil. Isso só não basta para definir se determinada atividade poderá ser terceirizada, pois ainda envolve aspectos sigilosos, mas é o questionamento básico.

Diversas outras ponderações afetam a decisão final para aceitar o processo de terceirização. A decisão deve levar em conta os seguintes fatores: se existe orçamento disponível e suficiente para atender ao contrato e se existe um plano "B" para o caso de o contrato não puder ser pago por falta de recursos.

É comum a operação continuada de unidades militares fora da sua sede. Assim, a terceirização deve prever o desdobramento para atender a todo o tipo de operação. Além disso, a empresa de terceirização deve ter condições de permanecer exercendo suas atividades por um tempo maior do que o órgão equivalente da própria Força e apresentar as habilidades requeridas para executar a função terceirizada. Se já existe o serviço em uma firma civil, melhor, caso contrário deve-se avaliar quais os fatores de custo adicionais para a adoção do serviço e qual será o impacto desta conversão. Outro fator a ser observado é se a Força Aérea conseguirá reter seu pessoal experiente se os contratantes estiverem dispostos a pagar um salário superior para contratá-los para atender à terceirização.

Os líderes da Força Aérea devem levar em conta esses fatores e fazer um exame desses e de outros fatores, analisado os prós e os contras de converter qualquer atividade.

Embora todas as três etapas no processo de terceirização sejam importantes, a decisão de terceirizar envolve riscos se for errada ou mal planejada. Se a decisão for de ter o serviço terceirizado, devem ser tomadas algumas precauções, principalmente àquelas referentes aos contratos, que devem ser detalhados e abrangentes, pois será a referência a ser seguida. Uma decisão errada

pode significar um problema maior se a Força Aérea, ao terceirizar, perder a infra-estrutura ou os militares que tinha para fazer esse tipo de serviço. Por esse motivo, cumpre escolher a empresa terceirizada correta.

3.4 EXEMPLOS ATUAIS DE TERCEIRIZAÇÃO NA USAF

Hoje, a terceirização dentro da USAF está-se tornando bastante comum. Das 157 unidades dispostas em diversos países, 37 apresentam algum tipo de terceirização, que varia desde o fornecimento de alimentação até a manutenção de aeronaves.

Embora sejam mudanças recentes, espera-se um avanço desse serviço de infra-estrutura nos próximos anos. De fato, está cada vez mais difícil encontrar atividades na Força Aérea que não sejam apoiadas por firmas terceirizadas em todos os campos.

Muitos reconhecem os papéis significativos e importantes desempenhados pelos contratados terceirizados durante a operação Iraque Livre e também o valor que tiveram com o término da Guerra Fria. Alguns casos ilustram esse crescimento.

3.4.1 Treinamento de pilotos

Embora o treinamento de pilotos exista há algumas décadas, transformar um civil inexperiente em um piloto militar de transporte altamente treinado e qualificado era realizado, em média, em um período de dois anos. Todo esse treinamento era conduzido pelo pessoal da USAF. Palmby (2006, p. 20) mostra uma evolução significativa, ao longo dos anos, desse processo, conforme o anexo A na página 119.

Apesar de o vôo ser uma tarefa estritamente militar, a tabela descreve claramente uma mudança de quase 180 graus na maneira como é feito esse treinamento. Cada vez mais o treinamento é conduzido por firmas terceirizadas. Em

1980, os pilotos de C-5 Galaxy³¹ recebiam todo o seu treinamento de vôo do pessoal da USAF. Hoje, um piloto de C-17 Globemaster III³² recebe três quartos de seu treinamento de firmas terceirizadas.

3.4.2 Manutenção de aeronaves

Tratar de assuntos logísticos de aeronaves que compõem a espinha dorsal da força de combate da USAF é assunto delicado, pois envolve, muitas vezes, segredos de estado e vulnerabilidades em relação às firmas terceirizadas. O Departamento de Defesa³³ americano vem realizando estudos nessa área há mais de 10 anos, definindo quais as atividades logísticas são passíveis de terceirização, quais aquelas que devem permanecer essencialmente com os militares e quais aquelas que podem ser parcialmente terceirizadas. Na visão do Departamento de Defesa, as empresas civis estão, cada vez mais, capacitadas a fazer a manutenção no nível parque de equipamentos e aeronaves com riscos mínimos, mantendo assim a capacidade operacional da USAF com soluções que oferecem melhores resultados financeiros e melhoria na qualidade do atendimento. Mesmo assim, o Departamento de Defesa realiza avaliações periódicas de riscos e ameaças a cada dois anos, com a finalidade de verificar se os requisitos definidos anteriormente ainda se enquadram nos critérios que levaram à escolha. Os resultados têm-se mostrado satisfatórios. Diversos componentes das aeronaves B-1³⁴, B-2³⁵, F-117³⁶ e KC-10³⁷ estão entre os itens terceirizados.

³¹ Avião de transporte de carga com capacidade de transportar, sem reabastecimento em vôo, 74 toneladas de carga a uma distância de 3800 quilômetros.

³² Avião de transporte de carga com a capacidade de transportar, sem reabastecimento em vôo, 75,5 toneladas de carga a uma distância de 4.300 quilômetros.

³³ Department of Defence. Disponível em:

<<http://www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=890>>. Acesso em 03 nov. 2007.

³⁴ Bombardeio estratégico, supersônico, com asas de geometria variável. Tem alcance de 12.000 km. (Nota do autor).

³⁵ Bombardeio *stealth* (não detectável pelo radar). Pode levar uma até 22,6 ton de armamentos e tem um alcance, sem reabastecimento em vôo, de mais de 10.000 km. (Nota do autor).

³⁶ Bombardeio leve com tecnologia *stealth* (não detectável pelo radar). Permaneceu em segredo de 1981, data do primeiro vôo até 1988. (Nota do autor).

³⁷ Derivado da aeronave comercial DC-10, é uma aeronave de reabastecimento em vôo. Dependendo do local de operação, pode transferir até 160 ton. de combustível. (Nota do autor).

Recentemente, a Northrop Grumman, fabricante do B-2, segundo matéria publicada no InformationWeek³⁸, venceu um contrato de U\$ 200 milhões de dólares, pelo período de um ano, durante o qual a empresa fará a gestão da logística do B-2 em um programa inovador. Nesse contrato, a Northrop Grumman apoiará o Centro Logístico da Força Aérea em Oklahoma com *hardware* e *software*, além de serviços e ferramental para manter o B-2 em condições de vôo durante as missões no Iraque e em outros pontos de interesse americano. Esse contrato está baseado em um novo modelo de gestão, em que a USAF diz para a contratada o que ela precisa e a contratada tem a liberdade de encontrar a melhor solução para aquele determinado problema, com rapidez e redução de custos. A própria USAF, ao delegar semelhante tarefa a uma empresa civil, confia no sistema e acredita nos resultados.

3.4.3 Aumento na quantidade de serviços terceirizados na USAF

Embora quase um quinto do orçamento total da USAF esteja destinado à contratação de serviços, ou seja, à realização de atividades de apoio às operações aéreas, pode-se notar que, em tempo de paz, a terceirização tem aumentado nas bases da Força Aérea.

Grande parte dessa terceirização decorre de uma determinação governamental, a Circular A-76³⁹, que trata da política e dos procedimentos adotados pelo governo americano para a contratação de serviços, incluídos os de terceirização. A circular define como as empresas são notificadas sobre os pedidos de oferta de prestação de serviço ou de aquisição de produtos para atender às demandas das Forças Armadas. Apresenta também uma análise para a definição do melhor preço, do melhor valor, do processo para a seleção do vencedor e dos passos iniciais para a contratação do serviço.

Como um dos resultados dessa circular, a maioria de treinamento de vôo nas Bases Aéreas do *Air Education and Training Command* - AETC (Comando

³⁸ InformationWeek. Disponível em: <<http://www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=196900213>>. Acesso em: 03 nov. 2007.

³⁹ Office of Management and Budget. Disponível em: <http://management.energy.gov/a76_052903.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2007.

Aéreo de Treinamento e Ensino) é efetivado por firmas terceirizadas, tarefa antes realizada essencialmente por militares.

Nota-se também um esforço continuado no aumento da terceirização na manutenção das aeronaves da USAF. Atualmente, nas 16 áreas geográficas de atuação do AETC, algum tipo de terceirização está sendo executada, sendo que, em pelo menos 10 unidades, são completamente terceirizadas para empresas civis ou indústria privada.

E a razão para essa mudança, segundo o Coronel Palmby (2006, p. 21), é pautada em dois fatores principais: o desejo de converter as atividades realizadas por militares para firmas terceirizadas para economizar dinheiro e manter o pessoal militar livre para executar outras missões e a necessidade de integrar o suporte dos modernos e complexos sistemas de armas de alta tecnologia dentro das exigências da Força Aérea em termos de disponibilidade e funcionalidade. Os militares têm capacidade de executar esse serviço, mas essas tarefas complexas também são realizadas com mais eficiência por firmas terceirizadas, que, geralmente, são os próprios fabricantes dessas armas.

Em termos de redução das atividades, na Base Aérea de Altus,⁴⁰ uma firma terceirizada com 891 homens assumiu as tarefas de manutenção que antes eram executadas por um grupo composto por 1.444 militares.

No ano de 1991, no estudo de Palmby (2006, p. 20), para cada 100 militares em terra havia um homem de uma firma terceirizada prestando serviço. Em 2003, essa razão era de 100 para 10, o que é uma mudança significativa.

A tendência é aumentar cada vez mais essa proporção devido a reduções no número do efetivo militar, no tempo mais elevado dos combates e na introdução de sistemas de armas cada vez mais sofisticados. Esses fatores obrigaram as Forças Armadas a confiar as atividades às firmas terceirizadas. Em termos numéricos, uma redução de 508.000 homens no efetivo durante a primeira Guerra do Golfo para 359.700 em 2006 é algo muito forte, principalmente em virtude das diversas operações em que os americanos estão envolvidos.

⁴⁰ A Base Aérea de Altus, localizada em Oklahoma, é a sede da 97 Air Mobility Wing, que inclui um Grupo Operacional, uma Diretoria de Manutenção, um Grupo de Apoio à Missão e um Grupo Médico. Atualmente é a responsável pelo treinamento das equipagens de combate das aeronaves de transporte e reabastecimento em voo. Altus Air Force Base. Disponível em: <<http://www.altus.af.mil/>>. Acesso em: 23 jun. 2007.

Provavelmente a necessidade tenha obrigado a USAF a contratar firmas terceirizadas para auxiliar no cumprimento de suas atividades. Os resultados estão sendo tão positivos e a experiência adquirida com esses contratos gerou tanta confiança que está se transformando em uma ferramenta de grande relevância. Com isso, a USAF adquiriu confiança na terceirização e pôde liberar mais militares para executar as missões da Força Aérea.

Palmbly (2006, p. 22) cita como exemplo que cerca de 20.000 militares atuam no Iraque e que esse número, apesar de não ser oficial por razões de segurança, é igual aos contratados por firmas terceirizadas que exercem diversas funções. Relatórios do governo americano apontam para uma expansão desses serviços.

3.4.4 Alguns prós e contras da terceirização na visão da USAF

A terceirização em curso nos Estados Unidos mostra diversas facetas, de acordo com o tipo de contrato. Palmbly (2006, p. 24-27) assinala algumas vantagens, tais como: continuidade nas atividades, o que não ocorre com as constantes transferências dos militares; as firmas terceirizadas guardam a experiência adquirida por funcionários que permanecem de 10 a 15 anos na mesma função, aumentando a produtividade; grande potencial na economia de recursos, com redução nos custos trabalhistas; a flexibilidade que o serviço terceirizado oferece, pois assimila rapidamente tarefas em comparação com os militares; a possibilidade de manter o foco na missão da força - o combate; e as melhorias no processo resultante da terceirização, pois as empresas vêm novos processos não percebidos pelos militares que sempre executam as mesmas atividades.

Palmbly (2006, p. 25-26) relata um estudo realizado pelo Government Accountability Office - GAO, órgão fiscalizador do Congresso Americano, segundo o qual 800 civis podem substituir até 2.000 militares em determinadas atividades.

Entre as principais desvantagens do sistema, Palmbly (2006, p. 27-29) assinala: a distinção entre combatentes militares, que estão sob a Convenção de Genebra, se capturados, e civis, sujeitos a leis locais; a segurança física dos contratados, que não recebem treinamento de defesa e operam em áreas de risco;

os comandantes militares preferem ter militares sob seu comando a civis, que não estão acostumados à vida e rotina militares e que podem se recusar a fazer determinadas tarefas; diminuição no orçamento interno da organização, pois parte dos valores estão destinados a pagar o contrato de terceirização; redução da flexibilidade, pois os contratados nem sempre podem atender às alterações operacionais da missão da unidade; limitações quando operam em condições extremas; e a perda de militares qualificados que se transferem para essas empresas em busca de melhores salários.

Palmby (2006, p. 29) comenta que, com todas as vantagens e desvantagens, a terceirização encontra campo fértil para evolução e a tomada de decisão exige a análise detalhada de todos os fatores.

3.5 O AUMENTO DA TERCEIRIZAÇÃO NA USAF

A terceirização na Força Aérea Americana está tendo um efeito substancial no sucesso das operações. Mesmo no tempo de paz, a USAF entende hoje que o sucesso da missão depende muito da capacidade dos contratantes de executar adequadamente suas responsabilidades.

Na preparação para a guerra do Iraque, as firmas terceirizadas forneceram a sustentação logística para a construção, a operação e a segurança do acampamento em Doha, no Kuwait, que serviu mais tarde como um ponto de lançamento para a invasão. Além disso, firmas terceirizadas forneceram segurança armada para os oficiais americanos, proteção de algumas facilidades militares, interrogação de prisioneiros de guerra e a escolta de comboios.

A própria Força Aérea delegou diversos papéis-chave aos contratantes terceirizados, incluindo a manutenção e o carregamento dos bombardeiros B-2 bem como manter e executar operações limitadas do voo com o UAV *Predator* armado. E não se restringiu só a isso, mas também à segurança da base, serviço de alimentação, engenharia civil e manutenção dos sistemas de armamento. O fato é que as Forças Armadas se mantiveram tão ocupadas após a Guerra Fria em conflitos menores em diversas regiões fora dos Estados Unidos, em planos de contingenciamento e nas operações antiterrorismo que a USAF necessita, cada vez

mais, terceirizar suas funções, pois todas as solicitações para o aumento do efetivo são negadas.

Os avanços na tecnologia também exercem papel importante na expansão da terceirização. Em alguns casos, o uso dos simuladores de alta tecnologia e a possibilidade de simulações realísticas reduziu a necessidade da experiência real em combate. Hoje os simuladores que ensinam a tripulação do C-17, o mais novo avião de mobilidade da USAF, oferecem um grau de realismo e de fidelidade que fizeram a presença de um instrutor experiente supérflua. A facilidade, a sofisticação e o realismo das operações do simulador permitiram que os instrutores construíssem, baseados nas suas experiências de vôo em outros aviões, um manual de treinamento completo. Além de treinarem todas as missões previstas, as missões no simulador são realizadas com dois novos pilotos de C-17 ao mesmo tempo.

Há mais de dois anos, nenhum dos instrutores do simulador da Boeing teve qualquer experiência de pilotagem de vôo em avião, só em simulador. Mesmo assim, treinam centenas de pilotos que cruzam os céus diariamente.

Muitas forças aéreas estão menores, mais sofisticadas tecnologicamente e com um elevado grau de envolvimento mesmo no contexto pós-Guerra Fria. As lacunas entre os efetivos reduzidos, o envolvimento em conflitos de menor intensidade e o grau de tecnologia presentes nos modernos armamentos à disposição das Forças Armadas estão sendo preenchidos por firmas terceirizadas. Na visão americana, a terceirização crescerá cada vez mais.

3.6 TERCEIRIZAÇÃO NO REINO UNIDO

3.6.1 A visão britânica sobre o assunto

As Forças Armadas Britânicas também estão no caminho da terceirização em diversas áreas. Já vão longe os tempos de glória e de potência mundial do Império Britânico, em que os súditos da Rainha conquistaram tantas terras nos séculos XVIII e XIX, que o Sol jamais se punha sob a bandeira do

Reino Unido. Mesmo assim, para honrar mais uma das tradições britânicas, por muitos e muitos anos, o Reino Unido sempre esteve envolvido em alguma guerra ou conflito em alguma parte do mundo durante mais de um século.

Os últimos grandes conflitos de que os ingleses participaram — Guerra das Falklands - Malvinas, a Guerra do Golfo, Guerra do Kosovo e Guerra do Iraque — levaram as Forças Armadas a adotar, dentro do conceito de projeção de poder muito semelhante aos conceitos utilizados pelas Forças Armadas Americanas, duas premissas básicas em termos de importância nesse mundo globalizado: maior manobrabilidade e capacidade de emprego em locais distantes. Ambas, na visão britânica, de extrema relevância para o sucesso das operações militares em qualquer lugar no mundo.

Para enfrentar os desafios atuais, que não se restringem mais a problemas fronteiriços, é necessário ter capacidade de operar a mais de 8.000 quilômetros fora de sede, em áreas que podem abranger 700 quilômetros de frente de combate. Dessa forma, urge contar com uma logística capacitada para esses novos desafios. A sugestão para adquirir essa nova capacidade passa, obrigatoriamente, por firmas civis de logística para prestar esse serviço de apoio.

O uso de novas tecnologias em armamento e a mudança na postura militar, adotados por quase todos os países após a queda do Muro de Berlim, sugerem que as firmas terceirizadas estarão presentes para desempenhar tarefas específicas que cobrem o espectro de atuação das forças armadas em quase todas as frentes de combate.

Da mesma forma que os americanos, os ingleses entendem que existem três tipos de apoio logístico terceirizado: apoio dentro do teatro de operações, apoio externo ao teatro de operações e apoio aos sistemas. Os dois primeiros fornecem todo o apoio logístico dentro ou fora do teatro de operações e é geralmente realizado por firmas civis. O apoio aos sistemas (armamento, radares, inteligência, etc...) é o fornecimento de mão-de-obra qualificada para o seu funcionamento geralmente providenciado pelo fabricante do equipamento.

Para apoiar as atividades logísticas dos britânicos, dois tipos de firmas logísticas oferecem esses serviços. A primeira é executada por firmas com capacidade de prestar apoio em qualquer lugar do mundo, antes e durante um conflito, executando as atividades de logística, engenharia, suprimentos, serviços, manutenção, transporte, construção e facilidades de apoio durante os combates e

operações fora das ações de guerra. Outro tipo de empresas terceirizadas são aquelas que executam serviços específicos depois do conflito, geralmente envolvem a reconstrução da infra-estrutura danificada durante os embates.

Os americanos têm um programa chamado LOGCAP - Logistics Civil Augmentation Program (Programa de Aumento da Logística Civil) que congrega diversas firmas para essas atividades.

Para os ingleses, as mesmas ações executadas pelo LOGCAP são realizadas pelo Contractors on Deployed Operations - CONDO⁴¹ (Contratantes em Operações Desdobradas).

As ações em Ruanda e Serra Leoa, onde a infra-estrutura local estava completamente quebrada, mostraram essa necessidade, sem a qual nada poderia ser feito. Esse tipo de apoio não se restringe apenas àqueles decorrentes das operações em si, mas também àqueles posteriores ao cessar-fogo, em que o aspecto de reconstrução do país devastado ou sua reconstrução tem um forte apelo para as empresas que prestam serviços terceirizados. Essas atividades são realizadas através de acordos bilaterais entre as forças aliadas, por firmas de uma terceira nação que ofereceu suporte às operações ou utilizando-se as firmas listadas pelo CONDO, ou ainda uma mistura de todos os tipos de apoio.

Sob o nome de Private Finance Initiative – PFI, algumas alternativas, consideradas até radicais pelos britânicos, estão sendo levadas a cabo para encontrar parceiros que se disponham a trabalhar junto ao Ministério da Defesa. Até 1998, foram assinados 30 projetos no valor de mais de £ 1 bilhão de libras esterlinas. Mais de 90 projetos estão em curso com valores que chegam aos £ 6 bilhões de libras esterlinas, incluindo projetos de atividades logísticas, tecnologia de inteligência, e treinamento.

Cabe comentar que o aspecto custo está também intimamente ligado a esse tipo de serviço. Da mesma forma que os americanos, os ingleses estão convencidos de que as empresas terceirizadas podem realizar o mesmo serviço por um preço menor, principalmente quando os orçamentos de defesa têm sido cada vez mais reduzidos. O Exército americano acredita claramente que a parceria civil-militar pode significar também uma redução de custos, além da

⁴¹ CONDO. Disponível em: <<http://www.almc.army.mil/ALOG/issues/MayJun01/MS639.htm>>. Acesso em: 07 set. 2007.

melhora geral nos serviços. Somente em termos de pessoal, cerca de 60 por cento do efetivo foi reduzido com essas parceiras. Segundo o Major-General Norman E. Williams, ex-comandante do Air Mobility Command (Comando de Mobilidade Aérea), em artigo publicado na Army Magazine⁴² em 1999, “de uma perspectiva estratégica, as parcerias com as indústrias claramente mostram que somos capazes (com a parceria) de prover (a logística) ao combatente com mais habilidade e com menor custo ao contribuinte”. (Tradução e observações nossa).

Os ingleses já descobriram que gastaram menos com equipamento e efetivos na Bósnia e na Croácia com a utilização dos serviços terceirizados. Ultimamente, já é encontrada redução nos custos dos serviços de alimentação e combustíveis (armazenamento e distribuição). Só um contrato com a Bookers Foodservice economizou £ 560.000,00 libras esterlinas no primeiro ano e quase £ 2 milhões de libras esterlinas nos anos seguintes. Já se fazem contratos nas áreas postais e de transporte de combustível, entre outras. Além do mais, esses novos contratos permitem que se tenha acesso a novas tecnologias com menores custos.

Outra consideração é que, para alguns sistemas, a firma terceirizada começa a fazer parte de toda a vida útil de um determinado sistema, mesmo que esse opere desdobrado com as forças militares. Note-se também que a complexidade dos equipamentos no campo de batalha aumenta a demanda de apoio logístico que, muitas vezes, fica além da capacidade das organizações militares em apoiá-los. Sem esses civis, ou sem os militares que possam executar essas tarefas, todo o sistema poderá falhar.

3.6.2 Os riscos na terceirização segundo os ingleses

Na visão dos ingleses, o pior risco na terceirização é aquele relacionado com as falhas operacionais. Mesmo sabendo que existem limites, alguns riscos não podem ser aceitos. É diferente contratar um serviço em tempo de paz e um que

⁴² “From a strategic perspective, partnering with industry clearly shows we are capable of providing the warfighter with increased ability at a lower cost to the taxpayer”. CONDO. Disponível em: <<http://www.almc.army.mil/ALOG/issues/MayJun01/MS639.htm>>. Acesso em: 07 set. 2007.

possa executar as mesmas atividades durante um conflito. Às vezes, o serviço em tempo de paz pode ser economicamente compensador, porém o mesmo serviço em áreas conflagradas pode implicar custos mais elevados. Além disso, é muito fácil substituir uma empresa em tempo de paz do que uma em tempo de guerra.

Outro risco é com relação à segurança dessas firmas, pois essas empresas, na maioria dos casos, não podem lutar e necessitam ser apoiadas na segurança das pessoas e equipamentos, mesmo que estes operem fora da área principal dos combates.

Deve também ser observado o fato de que a terceirização implica redução das capacidades militares em algumas áreas. Por esse motivo, deve ser mantido um grupo treinado e em condições de operar todos os equipamentos, mesmo que pertençam a firmas terceirizadas, pois perder ou deixar de lado essa qualificação poderá significar anos de treinamento para adquirir ou recuperar a capacidade anterior.

Finalmente, os ingleses destacam também as limitações do tempo para o desdobramento dessas firmas. Por essa razão, acreditam que elas só devam chegar à zona de combate após o fim das hostilidades. É verdade que para alguns equipamentos isso nem sempre é possível. Muitas empresas contratam ex-militares para compor seus efetivos técnicos, pois estão acostumados ao ambiente militar e podem participar mais ativamente do processo de desdobramento. É como se exercessem suas atividades em roupas civis.

3.6.3 Alguns prós e contras da terceirização na visão da RAF

Para os ingleses, quatro questões devem ser analisadas quando se pensa em contratar firmas terceirizadas: o que deve permanecer e ser operado por militares; o que deve permanecer militar e pode ser mantido pelos civis; o que pode ser de propriedade dos civis e operado por militares; e o que pode ser de propriedade e operado por civis.

As respostas a essas questões servem para ajudar na tomada de decisão. Obviamente que as considerações sobre a economia, flexibilidade, aumento do poder da força e diminuição das tarefas logísticas também devem e são

estudadas para encontrar a melhor decisão. Deve ainda ser analisado se o apoio envolve operações internas, externas, em terceiros países ou em área isolada e sem a menor infra-estrutura. As necessidades definirão os prós e contras para decidir qual o melhor caminho a ser trilhado. No entanto, o suporte técnico de certos equipamentos pode ainda determinar o emprego de firmas terceirizadas independente de todas as considerações anteriores, principalmente aquelas referentes aos riscos envolvidos na operação. Exemplos como o conflito Falklands - Malvinas mostram que, mesmo se houvesse terceirização, muito pouco poderia ser feito na fase inicial e durante o conflito. As características do deslocamento e da operação em si dificultariam qualquer ação dessas empresas. Mas depois do conflito, tudo mudou.

Da mesma forma, terceirizar todas as atividades sem se preocupar em manter um mínimo de capacidade de absorver essas atividades é um risco que ninguém aceita correr.

4 AS EMPRESAS TERCEIRIZADAS

4.1 TIPOS DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS

Quando se fala em terceirização nas Forças Armadas, abre-se um leque muito grande de atividades, todas decorrentes das necessidades de cada força. Como regra geral do comércio, a demanda é que determina a oferta. Em termos globais, a demanda por estes serviços está cada vez maior, o que favorece, por consequência, a sofisticação do mercado e o interesse das empresas.

Os números desse negócio são realmente impressionantes. Se antes dos ataques de 11 de Setembro já era algo atrativo, hoje, com cifras em torno de cem bilhões de dólares americanos divididos em mais de cinquenta países em todos os continentes, exceto na Antártida, tornou-se um negócio espetacular. Os efeitos da redução dos efetivos em consequência do final da Guerra Fria e as necessidades de defesa contra os ataques terroristas forneceram as ferramentas para o crescimento desse mercado. O anexo “A” mostra os contratos por companhia após a guerra do Iraque e Afeganistão, e o anexo “B” mostra o valor total de contratos por companhia.

Para tomar conta desse imenso negócio, cerca de sessenta tipos de empresas dividem o mercado, buscando nichos de acordo com as especialidades de cada firma ou com as possibilidades do negócio. Não existe uma fórmula para identificar como essas firmas se arrumam na disputa do mercado nem uma linha divisória clara entre elas.

As empresas de terceirização de serviços para as Forças Armadas podem ser divididas de diversas maneiras. Alguns autores preferem classificá-las por área de atuação; outros por tipo de serviço prestado. Embora essas atividades possam se mesclar ou alterar sua funcionalidade original, a disputa por determinada faixa de mercado não é somente pela especialidade de cada empresa. Mais do que uma simples briga por espaço, é também uma luta por bons negócios. Algumas firmas se especializaram em determinados segmentos e parecem ter áreas de atuação definidas. Outras se dividem, de acordo com a área de atuação, em firmas passivas e ativas. As passivas são aquelas especializadas na defesa de territórios sem realizar ações de combate, além de prover treinamento e assessoramento, entre

outras atividades. As ativas participam diretamente do combate para defender um determinado território e executam as ações de combate que se fizerem necessárias.

Singer (2003, p. 89-91) cita que alguns teóricos definem o tipo de atividade se os empregados das firmas usam ou não armamentos, surgindo daí a separação entre *private military companies* (companhias privadas militares) e *private security firms* (companhias privadas de segurança). Mesmo não existindo uma clara definição entre ambas, as companhias privadas de segurança realizam ações militares de combate, enquanto que as companhias privadas militares estão mais ligadas ao apoio ao combate, sem o envolvimento direto em armas.

Independente da classificação, o que determina a escolha de uma firma é a necessidade militar e o valor do negócio. Contra o valor envolvido, não existe classificação que resista a qualquer definição do tipo de empresa que fará o serviço. Existe, sim, a visão de um bom contrato para atender a uma determinada necessidade militar.

Para os militares, a visão dessas firmas está conectada ao local onde elas operam, comparando-as ao modo como operam os seus soldados. Um soldado que opere na linha de frente de uma batalha deve ter características especiais que o diferenciam daqueles que trabalham atrás das linhas de combate. Para os militares, essas firmas devem seguir esse mesmo raciocínio. Singer (2003, p. 92) elaborou uma definição que abrange as principais firmas que atuam no mercado e estão dentro dos conceitos militares – são as *Military Provider Firms* ou Firmas de Apoio Militar, *Military Consultant Firms* ou Firmas de Assessoria Militar e *Military Support Firms* ou Firmas de Suporte Militar, cada uma com características distintas.

No Brasil, essa atividade é ainda é pouco conhecida. Como se verá adiante, a gênese dessas empresas ainda não encontrou campo fértil para germinar no país, mesmo que algumas sementes, aqui e acolá, tenham sido plantadas com a esperança de colher frutos em longo prazo. Vê-se, no entanto, que algumas firmas já começam a operar em empresas civis e públicas, na vigilância e monitoramento de prédios e empresas.

4.1.1 Firmas de apoio militar

As firmas de apoio militar são empresas que atuam diretamente no foco principal do problema, ou seja, no campo de batalha. São firmas que oferecem serviços especializados, como pilotos, órgãos de comando e controle ou unidades distribuídas no campo de batalha com plenas capacidades de combate. Oferecem as especialidades utilizadas na frente de combate e entram em contato direto com o adversário.

Firmas como a Executive Outcomes e Sandline são exemplos clássicos de empresas que participaram ativamente dos combates em Angola, Serra Leoa, Papua Nova Guiné e outras localidades. Essas empresas forneceram especialidades e especialistas militares para emprego no campo de batalha, tais como reconhecimento militar à distância para o Governo colombiano e angolano ou aviões Sukhoi em forma de *leasing* para a Etiópia.

Atendem basicamente a dois tipos de clientes: aqueles que necessitam de pacotes completos, ou seja, de toda uma força pronta para emprego, e aqueles que necessitam de forças especializadas para complementar as atividades das suas forças militares.

Aqueles que necessitam de um pacote completo contratam unidades de combate que ficam como alternativa para o emprego das forças nacionais. Essas forças contratadas também podem realizar ações independentes. A Executive Outcomes, por exemplo, empregou em Serra Leoa um efetivo equivalente a um batalhão, apoiado por artilharia, helicópteros de combate e transporte, aeronaves e navios de transporte e todo o tipo de especialistas. Mesmo sendo essas forças menores do que as forças do país contratante, elas contam com especialistas com experiências reais em combate. Por usarem fundamentos e equipamentos da guerra moderna, essas companhias podem atingir objetivos que requeiram uma ação imediata, mesmo contando com efetivos menores. A qualidade, e não a quantidade, é que faz a diferença.

O tipo de contrato mais comum é aquele que atende a um país que necessita de forças especializadas para complementar as atividades das suas Forças Armadas. Essas tarefas vão desde a contratação de pilotos para voar jatos de última geração, especialistas em sistemas de controle de artilharia ou então

designar consultores para apoiar as ações de combate dentro de unidades ou frações de unidades de combate, de modo a poder liderar ou transmitir experiência para um grande número de combatentes.

As atividades dessas firmas são as mais polêmicas perante a opinião pública por estarem sujeitas a diversas regras internacionais que podem causar sérios danos à atividade e imagem da empresa ou do país onde elas são sediadas. Por esse motivo, essas empresas são mais virtuais do que fisicamente estabelecidas. E mesmo assim, ainda podem ter suas atividades dissimuladas através de conselheiros ou instrutores que acompanham o treinamento das tropas, os quais observam o emprego das táticas e técnicas ensinadas, fornecem segurança ou provêem a guarda para as instalações. O importante é prestar o serviço contratado.

No Brasil essas firmas ainda não encontram campo fértil para desenvolverem suas ações, pois nossas Forças Armadas têm plenas capacidades de combate.

Talvez, com uma visão futura de bons negócios, o Brasil possa exportar esse tipo de serviço, principalmente em áreas conturbadas na África e em alguns países da América Latina.

4.1.2 Firmas de assessoria militar

São firmas que prestam assessoramento e treinamento para a operação ou reestruturação de Forças Armadas, em todos os níveis, a pedido do cliente. Essas firmas têm como característica o não envolvimento direto com as ações no campo de batalha. Embora possam estar presentes na frente de combate, é o cliente que se envolve diretamente nas ações de combate. Não é a luta que eles fornecem, mas sim como lutar, a aplicação do conhecimento e o treinamento, que podem ser tão valiosos como o emprego do armamento.

Entre essas firmas, destacam-se a Military Professional Resources Incorporation - MPRI e a Levdan.

Os clientes potenciais dessa atividade são forças que estão se reestruturando ou que buscam um aumento na sua capacidade operacional.

Normalmente se caracterizam por exercerem atividades com resultados de longo prazo.

Como vantagem principal, essas firmas oferecem o conhecimento e a experiência adquirida em diversas ações de combate real nos mais variados conflitos. Por exemplo, a MPRI conta com a experiência de oficiais e até de generais de quatro estrelas na reserva que participaram ativamente de conflitos armados. Ou seja, dispõem de pleno conhecimento para transmitir suas experiências pessoais e profissionais.

Outra atividade realizada por essas firmas é receber do cliente um determinado objetivo a ser atingido. As firmas, com seus especialistas, elaboram a solução para um problema específico que é sugerida para ser adotada pelo cliente. A empresa pode também oferecer o treinamento para que aquela solução seja implementada, o que atrai outros negócios.

Vista por alguns como uma maneira de gerar uma dependência sem fim, essas firmas terceirizadas de assessoria entendem que, no negócio das artes da guerra, talvez seja essa a maneira mais legítima de auferir lucros, mesmo sabendo que é tênue a linha entre prestar assessoria e pôr em prática o treinamento sugerido. É apenas uma questão de valores do negócio.

Algumas dessas firmas têm realizado treinamento nas Polícias Militares nos diversos estados brasileiros, onde são introduzidas modernas técnicas e táticas de emprego de força em áreas críticas dominadas por bandidos ou traficantes.

4.1.3 Firmas de suporte militar

As firmas de suporte militar são aquelas que exercem atividades não letais, incluindo toda a logística, inteligência, suporte técnico, suprimento e transporte. Essas firmas são caracterizadas por atenderem a toda a cadeia logística e por possuírem capacidade e eficiência que as Forças Armadas normalmente não têm ou necessitam para operações ou locais especiais. Com isso, todo o esforço militar pode ser direcionado para o combate - razão de ser de uma força armada.

As atividades dessas firmas normalmente se caracterizam por prepararem a infra-estrutura para operações de longa duração. Mesmo sendo a atividade mais

rendosa do que as duas anteriores é a menos explorada de todas; sendo, no entanto, é menos mercenária do que as descritas acima.

É o tipo de empresa que fornece todas as facilidades e necessidades básicas para que os soldados possam melhor desempenhar as suas funções de combate.

Como exemplo, a Brown & Root Service - BRS, hoje Kellogg Brown & Root, que inicialmente trabalhava na construção civil em larga escala para o mercado interno americano, criou um departamento para emprego de suas especialidades na área militar, atuando, junto às Forças Americanas na Somália, Haiti, Ruanda e Bósnia. No Kosovo, a BRS venceu um contrato de US\$ 1 bilhão de dólares para apoiar as forças norte-americanas.

O primeiro resultado na redução dos efetivos das Forças Armadas foi visto na Guerra do Golfo, em que firmas privadas americanas assumiram a maior parte da logística e da manutenção do Exército Saudita e de diversas Forças Armadas envolvidas no combate.

Esse tipo de serviço não é privilégio apenas de países pequenos e já começa a ganhar adeptos. Recentemente, as Forças Armadas dos Estados Unidos, França, Canadá e Austrália terceirizaram toda a logística para firmas de suporte militares.

O Canadá privatizou toda a sua cadeia logística, inclusive o transporte e a manutenção de armamento para a firma inglesa Tibbett & Britten, hoje Exel PLC (Private Limited Company). Outros clientes contrataram a *Wall Mart*, lojas de departamentos que vendem todo o tipo de mercadoria, que tem filiais no Brasil. Esse fato gerou um trocadilho com o nome *Wall Mart*, conhecido por *War Mart*⁴³, algo como mercado de guerra.

Esses são apenas alguns exemplos de firmas terceirizadas que atendem à área militar. Adiante serão abordadas outras companhias.

No Brasil já começam a aparecer empresas com capacidade técnica de oferecer esse tipo de serviço, como é o caso da EMBRAER e da Aeroeletrônica,

⁴³ Citado por Ian McDougall no Toronto Sun em 13 de março de 2002, dizendo que o novo lema da Logística das Forças Armadas Canadenses deveria ser "Bem-vindo ao Wall Mart". A frase foi publicada por Martha Minow em: Outsourcing power: privatizing military efforts challenges accountability, professional, and democracy. Disponível em: <http://www.bc.edu/schools/law/lawreviews/meta-elements/journals/bclawr/46_5/bclr_46_5_web.pdf>. Acesso em 03 nov. 2007.

entre outras, no apoio às atividades logísticas.

O anexo “C” nomeia algumas das principais firmas terceirizadas do mundo, enquanto que o anexo “D” traça um perfil de algumas firmas terceirizadas.

4.2 ALGUMAS DIFICULDADES

A Logística é algo muito importante no contexto de uma guerra. Esse assunto não é uma preocupação atual. Esteve presente em todas as grandes batalhas ao longo dos séculos e, em muitas, foi fator decisivo e determinante para a vitória. Diversos países têm pontos de vista diferentes sobre o assunto, mas todos concordam que ele é fundamental para as operações.

A Doutrina Militar dos Estados Unidos diz que:

Desde o alvorecer da história militar, a capacidade logística tem controlado o tamanho, âmbito, ritmo e eficácia das operações militares... As capacidades logísticas devem ser concebidas para sobreviver e operar sob ataque; isto é, devem ser concebidas para a eficácia do combate, não para a eficiência em tempo de paz⁴⁴. (Tradução nossa).

Atualmente, é um assunto da maior importância pelo grau de sofisticação dos equipamentos, pelo aparecimento de uma guerra sem as características de guerra convencional em que o inimigo não está visível. Mesmo com o auxílio da mais moderna tecnologia, o sucesso esperado nas operações não é garantido, vide a dificuldade que os americanos enfrentam para encontrar e capturar Osama Bin Laden, responsável pelos ataques em Nova York e em outros lugares do mundo.

Mas essa dificuldade também cria novas oportunidades, como a terceirização da inteligência voltada para a guerra, que envolvem funções de conhecer o que o inimigo está fazendo para poder impedir aquilo que ele pretende fazer ou ainda localizar objetivos para ataques futuros. Muitos dos antigos agentes

⁴⁴ Since the dawn of military history, logistical capabilities have controlled the size, scope, pace, and effectiveness of Military operations... Logistical capabilities must be designed to survive and operate under attack; that is, they must be designed for combat effectiveness, not peacetime efficiency. Citado por General Omar Braddley em “Amadores estudam Estratégia, profissionais estudam Logística”. *Air Force Field Manual: Basic Aerospace Doctrine of the United States Air Force* (1992, p. A-14).

que trabalhavam para as entidades governamentais antes do fim da Guerra Fria agora emprestam seus conhecimentos e experiências para companhias civis que fazem o mesmo trabalho dos órgãos governamentais, contando com os mesmos agentes. O que antes era um intrincado trabalho de espionagem tornou-se mais simples e fácil em virtude da tecnologia disponível no mercado. Tanto a CIA⁴⁵ como a USAF contrataram esse serviço fornecido por agências operadoras de satélites de fotografias de alta resolução e por meio deles recebem as informações que precisam.

Hoje seriam necessários efetivos cada vez maiores para equipar e guarnecer todo o aparato bélico comparado com o efetivo empregado na primeira guerra do Iraque, por exemplo. Se a tecnologia ajuda, ela também exige mais suporte logístico. Além de a atividade militar ter um custo elevado, existe ainda o preço político do envio de soldados para a frente de batalha.

Se por um lado compensa econômica e politicamente o envio de firmas terceirizadas para frente de batalha, a quantidade de problemas advindos dessa decisão é também um fator de peso a ser considerado. Empresas estão acostumadas a operar em ambiente de paz e a operação em zonas de conflitos muda radicalmente esse conceito. Quanto mais próximo da linha onde acontecem os combates, maiores são as dificuldades e os riscos para os empregados dessas firmas. Além do mais, mesmo que operem independentemente das forças militares, em determinados momentos, essas firmas deverão se reportar aos militares encarregados das operações na área, o que muitas vezes é fator de atrito.

As próprias firmas também foram se especializando não só na logística ou no emprego das capacidades, mas também no como operar em diferentes partes do mundo, com atenção às leis e costumes locais.

E, obviamente, esse trabalho também atrai pessoas de todos os lugares do mundo por causa do salário oferecido.

Um exemplo é o salário oferecido para aqueles que trabalham na segurança. Um guarda contratado pela Blackwater, responsável pela segurança de Paul Bremer, a Autoridade Provisória da Coalizão (*Coalition Provisional Authority*), responsável pelo governo do Iraque no pós-guerra, ganhava entre US\$ 400,00 a

⁴⁵ Central Intelligence Agency - Agência Central de Inteligência do Governo americano. (Nota do autor).

US\$ 600,00 por dia, ou US\$ 12.000,00 a US\$ 18.000,00 dólares por mês, o que é um excelente salário para um serviço considerado de alto nível, mesmo envolvendo um alto grau de insegurança.

Em termos comparativos, um recruta americano recebe em torno de US\$ 1.500,00 dólares por mês, mas o custo desse mesmo recruta chega ao patamar de US\$ 25.000,00 dólares por mês com toda a infra-estrutura necessária para apoiá-lo.

Assim, no caso americano, exceto para aquelas missões específicas de combate, é muito melhor contratar servidores de qualquer lugar do mundo do que ter os seus soldados envolvidos nas tarefas de apoio ao combate. O custo e o ônus político falam mais alto perante a opinião pública, principalmente no caso do retorno dos soldados mortos em uma guerra que muitos americanos não acham necessária.

Se por um lado é interessante sob o prisma mostrado acima, a outra face da moeda mostra que a terceirização também acarreta uma série de problemas, pois trata de uma torre de Babel jurídica que deve ser muito bem equacionada, tamanha são as possibilidades de problemas.

Durante um conflito armado, quando uma força opera contra um determinado país, todas as violações da lei ou dos códigos militares são de acordo com as leis específicas de cada país ou de cada força armada. Esse assunto se reveste de importância quando o serviço deve ser prestado, por força de contrato, não no país, mas em operações desdobradas em outros países.

Segundo Brooks⁴⁶, em entrevista concedida em 22 de março de 2005, publicada no site Frontline, existe cerca de sessenta firmas que empregavam pelo menos 20.000 pessoas de diferentes nacionalidades, entre americanos, iraquianos e de outros países, trabalhando no Iraque logo após o término da guerra.

Atualmente, esses números são mais expressivos. Cerca de 50.000 pessoas, contratadas pela KBR, uma subsidiária da Halliburton, trabalham como meteorologistas, cozinheiros, carpinteiros, mecânicos, entre outras atividades. A maior parte desses empregados é originária de países do terceiro mundo, destacando-se os filipinos. Outros 20.000 trabalham como seguranças, divididos entre ingleses, americanos, sul-africanos, russos e europeus (5.000 a 6.000) e o restante de países do terceiro mundo, como Fiji, Colômbia, Sri Lanka e Índia.

⁴⁶ Frontline. Disponível em: <<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/faqs>>. Acesso em: 28 jul. 2007.

Outros 15.000 são contratados para manter as instalações e a infra-estrutura de petróleo iraquiana, sendo a maioria contratada pela firma inglesa Erinys. Outros, entre 40.000 a 70.000, foram contratados para a reconstrução do Iraque divididos entre iraquianos, americana (a maioria) e de outros países que trabalham para as firmas General Electric, Bechtel, Parsons, KBR e Fluor and Perini.

Para tratar dessa verdadeira torre de Babel, com empresas e pessoas trabalhando com diversas firmas regidas por leis locais e específicas de cada país sede dessas firmas, são necessários diversos procedimentos que atendam a essas nuances. Como então estabelecer uma norma de conduta única que atenda a todos os interesses?

Quando uma força armada opera em outro país para alcançar um terceiro país, normalmente é firmado um acordo entre ambos, que, para os americanos, é designado pelo termo *Status of Forces Agreements* ou SAFO (Acordo de Situação de Forças). Esse acordo define como uma força armada de um país operará em um país amigo e como os casos de violação de comportamento, desde simples infrações de trânsito até crimes graves, serão tratados. Esses acordos podem ser estendidos também para os civis contratados pertencentes às firmas terceirizadas. As firmas terceirizadas também contratam civis do próprio país onde estão sediadas, ou então civis de outros países, ou até mesmo nacionais do país de origem da firma, mas que residem no país onde as Forças Armadas estão situadas ou operando. Para cada situação, existe um caso específico e, dentro desses casos, estipulam-se cláusulas para tentar cobrir todas as situações que extrapolam a lei local. Em determinadas situações, civis podem estar isentos dessas leis de acordo com o tipo de trabalho, mas não é uma regra geral.

A situação dessas firmas terceirizadas é bastante complexa. Um militar combatente que fere mortalmente um inimigo está amparado pelas leis do seu país. Ele tem autorização do Estado para o emprego controlado da violência. E um soldado terceirizado, envolvido em uma situação semelhante, teria o mesmo amparo? Por esse motivo exige-se muita atenção aos aspectos legais, tanto do país de origem como no país onde operam, pois os empregados terceirizados não são empregados do Governo e, por essa razão, não devem ser tratados como tais. São apenas empregados de uma firma terceirizada que trabalham para um empreiteiro. Esse tipo de relação deve estar bem especificado no contrato entre a firma terceirizada e o governo e entre a firma e o trabalhador. Em virtude da complexidade

do assunto, normalmente essas atividades ficam a cargo de um escritório da empresa terceirizada.

É claro também que, em determinadas firmas, os comandantes militares não têm nenhuma autoridade sobre os empregados do empreiteiro dentro de uma cadeia normal de comando. Isto cria preocupações especiais para os comandantes que, nas situações de emergência, necessitam dar orientações sobre procedimentos de emergência sob pena de danos físicos para todo o grupo.

Para isso são também estipuladas normas escritas de conduta que são repassadas para as firmas terceirizadas para que sigam as orientações emanadas dos militares.

Para os norte-americanos, existem algumas normas específicas de condutas para a contratação de firmas terceirizadas estipuladas no *Air Force General Counsel Guidance Document* (Documento Guia do Conselho Geral da Força Aérea) em que são estabelecidas normas para a operação quando a Força Aérea Americana opera desdobrada e apoiada por empresas terceirizadas. O documento que trata dessas considerações é o *Deploying With Contractors: Contracting Considerations*, (Operando com contratados: considerações sobre a contratação) edição de novembro de 2003.

Em termos gerais, os Estados Unidos adotam o *Uniform Code of Military Justice* (UCMJ) - Código Padrão de Justiça Militar. Segundo esse código, um empregado de uma empreiteira que presta serviços terceirizados a uma força do governo americano não está sujeito ao UCMJ, exceto em tempo de guerra. Na década de cinquenta e começo dos anos sessenta, somente eram consideradas e tratadas como guerras aquelas declaradas pelo Congresso. Recentemente, em virtude da guerra ao terrorismo, essa interpretação foi deixada de lado.

No entanto, o UCMJ é usado em ocasiões especiais e pode ser também estendido para empregados terceirizados que acompanham tropas oficiais do governo na realização de ações contra o terrorismo. Mas para isso, os contratados deveriam estar sob a responsabilidade dos comandantes militares da operação, o que nem sempre ocorre, pois, normalmente, esses estão sob a tutela de um escritório local da firma contratada, o que dificulta o monitoramento e o controle. Como então definir se é crime militar ou ação de combate em uma situação como descrita acima? Tudo dependerá de uma série de circunstâncias e do enfoque dado para a operação.

Outro assunto é com relação aos cuidados básicos com os contratados no que diz respeito à obtenção de vistos, cuidados médicos e dentários, vacinas específicas, autorizações especiais, tais como carteira de motorista. Além das exigências da firma contratante, existem as exigências da força armada para a qual será prestado o serviço e também as exigências do país onde irão operar.

Deve-se, ainda, levar em conta as formalidades legais para a remoção de funcionários feridos ou mortos em combate, que geralmente é coordenado pela embaixada do país.

Os contratados também devem estar cientes das condições que terão no seu ambiente de trabalho e todas as dificuldades que encontrarão ao operar em ambiente hostil e, em muitas vezes, sem a proteção física ou legal dispensada aos soldados.

Esse tipo de operação envolve uma série de riscos para os contratados. Mesmo para aqueles que operam fora da área de combate, como normalmente é o caso da operação da Força Aérea. Esses contratados são vulneráveis por serem facilmente identificados entre os locais.

As estatísticas dos civis contratados mortos em combate não são precisas, mas, segundo Singer, em entrevista concedida em junho de 2005, publicada no *site* Frontline⁴⁷, a empresa Erinys perdeu três funcionários que prestavam serviço ao Corpo de Engenheiros do Exército e mais 16 funcionários na guarda da infra-estrutura dos poços de petróleo iraquianos. A KBR, que tem cerca de 50.000 funcionários trabalhando no Iraque, perdeu 65 funcionários, incluídos 16 motoristas de carretas que transportavam a logística para as áreas de operação.

Estatísticas do Departamento de Trabalho americano⁴⁸ mostram que, em novembro de 2005, o total de funcionários mortos chegava a 428 civis e o número de feridos em combate a 3.963. Esses números referem-se apenas às companhias Halliburton e L-3 Communications.

⁴⁷ Disponível em: <<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/singer.html>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

⁴⁸ Frontline. Disponível em: <<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/singer.html>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

5 A MANUTENÇÃO NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

O trabalho de manutenção executado pela Força Aérea é calcado em normas técnicas que definem os procedimentos seguidos por toda a Força no trabalho de manter em condições de vôo as aeronaves da FAB.

A espinha dorsal desse trabalho está calcada na Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 9), que define as Funções Logísticas da Força Aérea como o “agrupamento de atividades e tarefas específicas, com o propósito de atender ao emprego da Aeronáutica”.

A logística fornece todo o apoio à Força Aérea Brasileira para cumprir sua missão constitucional.

Este apoio logístico, conceitualmente, é entendido, segundo a definição da Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 9) como:

É o **conjunto de atividades relativas** à previsão e à provisão dos recursos de toda a natureza, que **visam a assegurar a satisfação das necessidades referentes ao Material Aeronáutico**, Material Bélico, Edificações, Infra-estrutura, Transporte Aéreo e de Superfície, Contra-Incêndio e Patrimônio, na quantidade, momento e local adequados. (Grifo nosso).

Pela própria definição, é uma atividade muito complexa e abrangente, que envolve diversos segmentos da Força para poder bem cumprir suas tarefas, sendo de vital importância para a execução de suas atividades. Sem ela, não se pode ir a lugar algum nem operar qualquer equipamento, por mais simples que seja.

Para que se empregue adequadamente a Força Aérea, é necessário o concurso de diversas Atividades Logísticas, ou, de acordo com a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 9), é necessário “o conjunto de ações desenvolvidas pelas organizações militares, relativas à previsão e à provisão de recursos de toda natureza necessários ao emprego das Forças Armadas, na paz ou na guerra”.

A Logística é uma atividade complexa que envolve ações antes, durante e depois de um conflito armado. É foco de especial atenção em todas as Forças Armadas do mundo, pois o sucesso ou o insucesso de uma batalha depende muito de como são resolvidos os problemas logísticos. A Logística está presente desde o

mais simples ato, que é alimentar as tropas e fornecer-lhes o devido descanso, até as atividades mais complexas, que vão desde a preparação da infra-estrutura para a operação em tempo de paz ou de guerra até a manutenção, no tempo e lugar certos, de máquinas de guerra complexas e sofisticadas, no caso da Força Aérea, aviões, que custam verdadeiras fortunas.

Para atender a todas as necessidades da Força Aérea Brasileira, foram criadas funções logísticas, cada uma delas destinada a apoiar áreas específicas de atuação e que cobrem todo o espectro da logística da Força em tempo de paz ou na guerra. Para a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p.16), essas funções estão divididas em “recursos humanos; saúde; suprimento; manutenção; engenharia; e transporte”.

Neste trabalho, serão enfocadas apenas as funções logísticas Suprimento e Manutenção e outras atividades que sejam correlatas e mais apropriadas ao tema. Independentemente de sua importância, as demais funções logísticas podem e devem ser alvo de estudos semelhantes para a terceirização.

A seguir, será analisada cada uma dessas duas funções logísticas em separado para que se possa melhor entender o funcionamento delas e como interferem no cumprimento da missão da Força Aérea Brasileira.

5.1 A FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO

A Função Logística Suprimento, segundo a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 20), é definida como:

O conjunto de atividades realizadas no sentido de **prover**, às diferentes organizações e elementos, **todos os itens materiais** necessários ao equipamento, aos recursos humanos, à operação, ao treinamento e ao emprego da Aeronáutica. (Grifo nosso).

É atividade da função do Suprimento fornecer tudo o que for necessário para o emprego da Força Aérea, a qualquer tempo e em qualquer lugar.

O Suprimento trabalha com o planejamento dos níveis de estoque que devem ser mantidos para o cumprimento da missão da Força Aérea. Esses níveis

são definidos em termos de quantidades de itens necessários para atender a um equipamento ou aeronave durante um período de tempo.

Segundo a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 23-24), o nível de estoque pode ser expresso em “dias de suprimento”, ou seja, de acordo com os registros estatísticos de consumo, a quantidade prevista em estoque deve ser suficiente para durar uma quantidade determinada de dias para manter um equipamento em operação. A classificação desses níveis será mostrada adiante.

O nível de suprimento também pode ser expresso em “quantidade de itens de suprimento” que é utilizada para grandes componentes, como motores, por exemplo, ou também em “unidades de medida de suprimento”, utilizado para as medidas de quantidade de combustível, entre outros.

Para o planejamento das suas necessidades, a Força conta com uma classificação de níveis de estoques. Conforme a mesma Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 23-24), eles podem ser classificados em vários níveis.

O nível Operacional define a quantidade estimada do material considerada necessária a ser mantida em estoque nos Parques e Remotos, para atender à demanda das OM consumidoras no período compreendido entre dois recompletamentos de estoques consecutivos.

O nível de Segurança define a quantidade mínima do material considerada necessária a ser mantida em estoque nos Parques e Remotos, calculada, entre outros fatores, em função da essencialidade militar do material, das flutuações excepcionais da demanda e dos atrasos no recompletamento dos estoques. Em termos de quantidade, é o nível imediatamente inferior ao estoque nível operacional. Por ser importante para a o cumprimento da missão da Força Aérea, esse nível de estoque representa o limite além do qual não deverá baixar o estoque de cada item.

O nível de Reserva define a quantidade de suprimento, cuja retenção é autorizada, para atender a uma finalidade específica, tal como plano de emergência ou equipamento para novas organizações.

O nível Máximo é definido quando é atingida a quantidade máxima do material a ser mantida em estoque nos Parques e Remotos, corresponde, normalmente, à soma das quantidades dos Níveis Mínimo e Operacional.

5.2 ATIVIDADES DA FUNÇÃO LOGÍSTICA

Diversas ações são executadas para que as necessidades da Força sejam atendidas na hora e no momento oportuno. A Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 24-26) lista todas as atividades da Função Logística Suprimento, que mantém estreita ligação com os níveis de estoque e sobre eles são realizados os planejamentos, solicitações e aquisições.

A primeira dessas funções é a “determinação das necessidades de suprimento”, ou seja, a “discriminação dos itens que devam estar disponíveis para o atendimento ao emprego da Força Aérea”.

A aquisição de itens envolve os aspectos e características de um determinado produto. Entre esses produtos, serão analisados apenas os itens relacionados ao apoio às aeronaves, objetivo deste trabalho.

Por ser uma atividade muito abrangente, a aquisição de itens de suprimento envolve diversas aeronaves dispostas nas mais remotas áreas do país. É uma tarefa das mais complexas, pois requer uma avaliação do que será necessário utilizar em uma data futura. Por não se ter ainda uma estatística confiável de utilização desses itens, e partindo do princípio de que é melhor sobrar do que faltar, normalmente, solicita-se uma quantidade a maior. Outro fator a se considerar são os pedidos desnecessários, pois, em alguns casos, um item solicitado pode estar disponível em outro local. É bem verdade que o SILOMS⁴⁹ oferece agora uma ferramenta ímpar para o levantamento dessas necessidades. Por ser uma atividade nova, serão necessários alguns anos compilando dados estatísticos para se formar um banco de dados confiável. Porém, com essas informações, os pedidos poderão ser realizados baseados no consumo real com economia de recursos.

Outro fator a considerar é que, dependendo do tempo de reposição do estoque⁵⁰, a Força Aérea é obrigada a adquirir uma quantidade considerável de itens, com a imobilização de grandes valores de capital.

Após a determinação das necessidades, passa-se para a fase das

⁴⁹ SILOMS - Sistema Integrado de Material e Serviços - SILOMS. É o sistema adotado pela Força Aérea que assegura rastreabilidade dos diversos processos logísticos, permitindo processar automaticamente uma requisição de material ou serviço de emprego militar. (Nota do autor).

⁵⁰ Tempo de reposição do Estoque - Tempo medido entre o pedido de um determinado item e o recebimento do mesmo. Dependendo do item, pode levar meses ou até anos. (Nota do autor).

“requisições”, que é a “formalização de uma necessidade por meio de emissão ou digitação dos dados necessários para a obtenção de um item”. Ou seja, é a reunião de todos os pedidos em um documento único, com vistas à aquisição desses itens. É evidente que essas quantidades podem sofrer reduções em decorrência da disponibilidade de numerário, esforço aéreo para um determinado período ou ainda para atender às necessidades operacionais. É comum também requisição em caráter emergencial para atender às situações inesperadas ou não-previstas.

A seguir, é realizada a “procura” dos itens, que é “a pesquisa para obtenção de um item ou provedor de serviços necessário ao atendimento de uma necessidade da Aeronáutica”. Esse processo é iniciado com a existência de numerário específico para essa finalidade. É solicitada uma cotação de preços com os fornecedores locais ou com empresas especializadas no exterior, dependendo do tipo do item a ser adquirido. Esse processo obedece às formalísticas da Lei Nº 8666⁵¹, de 21 de junho de 1993, que determina todos os procedimentos que devem ser observados para que esse processo seja crível. O processo é repleto de procedimentos burocráticos, sendo, portanto, bastante demorado; cabe, ainda, recurso para aqueles fornecedores que não estiverem satisfeitos com o resultado da escolha.

Uma vez escolhidos os fornecedores, passa-se à fase da “compra”, que é “o processo de aquisição de bens, cedidos voluntariamente pelo proprietário mediante pagamento em dinheiro, de importância ajustada, à vista ou a prazo”.

Os itens adquiridos são, então, entregues nos locais estipulados. Aqueles adquiridos no exterior são entregues normalmente nas duas Comissões Aeronáuticas existentes em Londres ou nos Estados Unidos, que solicitarão ou providenciarão o transporte deles até o Brasil. Esse processo envolve procedimentos aduaneiros na saída do exterior ou na chegada ao Brasil. Os itens adquiridos no país podem ser entregues nos Parques apoiadores das aeronaves ou no Depósito de Aeronáutica no Rio de Janeiro.

Uma vez recebidos os itens, esses permanecem estocados até a entrega,

⁵¹ Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

por demanda ou por necessidade, como se verá adiante, ao Esquadrão de Suprimento e Manutenção⁵² (ESM) da Base Aérea, onde a aeronave apoiada, está sediada. Então, é feito o “recebimento”, que, por definição, é “o conjunto de procedimentos administrativos adotados para possibilitar a entrada de um determinado item ou equipamento na organização”. Esses procedimentos incluem a conferência dos itens, quanto ao estado físico, e desses até as quantidades recebidas. Essa movimentação é realizada por meio de uma Guia de Movimentação de Material - GMM. Antes do SILOMS, esse processo era todo manual e exigia uma atividade extra para a catalogação do item. Atualmente, o processo é bem mais eficiente, pois está totalmente informatizado. Todo o acompanhamento do item, desde a expedição até o recebimento, incluindo a atualização do estoque e a correspondente movimentação financeira, é realizado *on-line*.

Após o recebimento, os itens passam pelo processo de “catalogação”, que visa “à identificação, classificação e atribuição de símbolos aos itens de material de suprimento”. Essa classificação, que será mostrada adiante, é realizada de acordo com parâmetros determinados e obedece às normas específicas para cada tipo de material.

O passo seguinte à catalogação é a “armazenagem”, que é a “guarda organizada de materiais adequadamente preservados em depósitos”.

De acordo com os itens, eles ficam armazenados no próprio esquadrão ou no Esquadrão de Suprimento e Manutenção da Base Aérea, obedecendo às normas específicas para a armazenagem. Quando solicitados, os itens são entregues ao requisitante, o que dá origem ao “fornecimento”, que “é o ato de a Unidade Apoiadora transferir o item solicitado à Unidade Apoiada”.

Fornecido o item, é necessária a “expedição⁵³”, que é “o ato de remeter um determinado item ou equipamento para uma Unidade Apoiada”. Uma vez expedido o item, é realizada a “transferência” dele, ou seja, “o conjunto de ações e de atos administrativos adotados para que um determinado item ou equipamento saia da posse de uma organização para outra”. Hoje com o SILOMS, esse processo é quase instantâneo. Antigamente, eram geradas diversas guias que, assinadas, retornavam ao emissor para se ter certeza de que o item chegou

⁵² Local em uma Base Aérea em que são realizados os serviços de manutenção em uma aeronave (nível Base).

⁵³ O texto, entre aspas, reproduz fielmente o texto na DCA 2-1

ao destino.

De acordo com a RCA 12-1, Regulamento de Administração da Aeronáutica - RADA (2004, p. 39), os itens de suprimentos são bens patrimoniais da União e estão sob a guarda e responsabilidade da Aeronáutica. Estão classificados quanto a sua natureza, como bem “móveis”, que possuem as seguintes categorias: “bem móvel permanente, bem móvel de consumo duradouro, bem móvel de consumo e bem móvel reparável”.

Se após a retirada de uma aeronave, por exemplo, é verificado que o item não tem mais utilização na Força Aérea, o bem (item) sofrerá o processo de “descarga”, que é o “procedimento adotado no sentido de tirar, da carga da unidade, o material permanente anteriormente incluído retirando-o do serviço, ou seja, tornando-o impróprio para a Aeronáutica”. Segundo o tipo do item, ele poderá ser destruído, se não tiver mais nenhuma outra utilidade, e se sua permanência puder causar transtornos para a administração, ou então sofrer o processo de “alienação”, que é “toda transferência de propriedade, remunerada ou gratuita, sob a forma de venda, permuta, doação em pagamento, investidura, legitimação de posse ou concessão de domínio”.

Durante todos esses processos, cumpre fazer um “controle de estoque”, que “compreende todas as ações gerenciais do Suprimento voltadas para atender à política de suprimento estabelecida”.

Uma vez que as requisições foram devidamente formalizadas, adquiridas e recebidas, elas são distribuídas para armazenagem. Segundo a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 42-48), são utilizados três processos: “distribuição em instalação de suprimento, distribuição na unidade e processos especiais”.

A “distribuição em instalação de suprimento” é o “processo em que a Organização Apoiada vai até o escalão de apoio receber os itens, com seus próprios meios de transporte”. Conforme a localização de ambas as unidades, esse processo é facilmente executado, porém torna-se inviável para locais distantes ou que não possuem facilidades de transporte aéreo ou terrestre. Nesse caso, é realizada a “distribuição na unidade”, que é o “processo no qual o escalão que apóia faz a entrega do suprimento na organização apoiada, com seus meios de transporte”. Em casos extras, existem “processos especiais”, que são “aqueles organizados pelo escalão que apóia, em função das necessidades específicas das operações”.

Todas essas atividades afetas à Função Suprimento são realizadas sob a

coordenação da Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico da Aeronáutica - DIRMAB, Parques de Material Aeronáutico - PAMA, Comissões Aeronáuticas em Londres e em Washington, além de outras organizações da Força Aérea Brasileira no país. Todas as ações decorrentes do processo de aquisição de itens de suprimento até a entrega final aos utilizadores envolvem algumas centenas de militares distribuídos ao longo do país. Da mesma forma, precisa haver prédios, alguns com condições controladas de umidade e temperatura para a conservação de itens especiais. É também ponderado o montante de capital imobilizável em itens e peças de reposição que acompanham uma determinada aeronave durante a sua vida útil, sendo que muitos deles jamais serão utilizados, mas devem estar armazenados caso sejam necessários.

A Função Suprimento é voltada para apoiar a Função Logística Manutenção, que disponibiliza os meios aéreos para que a Força Aérea cumpra sua atividade-fim, que é a de manter as suas aeronaves em condição de voo para cumprir sua destinação constitucional.

5.3 A FUNÇÃO LOGÍSTICA MANUTENÇÃO

A Função Logística Manutenção é definida pela Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 24) como “o conjunto de atividades que são executadas visando manter o material de acordo com a sua condição ideal para emprego e, quando houver avarias, restabelecer sua condição de utilização”.

Para executar as funções logísticas afetas à manutenção, segundo a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 24-26), são realizadas diversas atividades. Uma dessas atividades é a “inspeção”, que é o “exame aplicado ao material ou à matéria-prima com a finalidade de exercer o controle de qualidade e verificar se o bem inspecionado está de acordo com as especificações previstas”. Talvez seja essa uma das atividades mais corriqueiras realizadas diariamente em todas as Unidades Aéreas da Força Aérea nas distintas bases do país. Caso o item apresente qualquer discrepância, é realizado um “teste” que serve para a “verificação do funcionamento e desempenho de um componente, equipamento ou sistema, dentro dos limites e requisitos estabelecidos, normalmente, nas respectivas

publicações técnicas de manutenção”. Essa atividade pode ser realizada com o item instalado na própria aeronave ou então em bancadas de testes específicas. As modernas aeronaves, como é o caso dos aviões F-5M, A-29 e mesmo o A-1⁵⁴, entre outras, já informam, ao pousar ou mesmo em vôo, no *Pilot Fault List* – lista de panes ao Piloto ou no *Malfunction List* – lista de panes, qual é o tipo de pane e qual o procedimento a adotar, o que facilita sobremaneira a identificação, sem a necessidade de outros testes complementares.

Outra atividade é o “delineamento”, que consiste na listagem, seleção, identificação e quantificação de materiais que compõem um determinado conjunto maior, para fins de suprimento e manutenção. Essa atividade é bastante complexa, pois envolve normalmente atividades sob a responsabilidade de manutenção do 3º. escalão, e está presente nas grandes inspeções das aeronaves.

Enquanto os itens permanecem armazenados aguardando o momento de utilização, devem ficar devidamente em “conservação”, que é o “conjunto de ações adotadas visando à manutenção de item de suprimento nas condições ideais de utilização, estando estocado em unidades apoiadoras ou em uso nas unidades apoiadas”. Esses itens quando estocados devem obedecer a procedimentos previstos, já comentados anteriormente, sob pena de se deteriorarem antes do uso.

Se o item apresentar problema, é encaminhado para “reparo”, que é o “serviço executado em determinadas partes de um item de suprimento recolhido à oficina em razão de falhas aleatórias, que lhe permite continuar em operação até a próxima inspeção”. Esse serviço pode ser executado na própria Unidade ou Base Aérea, dependendo das facilidades existentes. Entende-se que o reparo é a correção de um defeito simples.

Outra atividade é a “recuperação” — “conjunto de ações executadas, visando à restituição do estado original do item ou equipamento e o conseqüente restabelecimento do seu nível de eficiência” Por exigir serviço mais elaborado, normalmente é encaminhado ao Parque apoiador da aeronave ou do projeto⁵⁵ ou então é encaminhado para firmas especializadas no Brasil ou no exterior. Em função do tipo de serviço a ser executado e da empresa escolhida, essa tarefa pode levar até 18 meses, como é, por exemplo, a situação de alguns itens da aeronave A-1.

⁵⁴ Aeronave de ataque fabricada pela EMBRAER e empresas italianas. (Nota do autor).

⁵⁵ Projeto – Determinados itens são concentrados em um único local que possui a capacidade de manter, reparar ou recuperar itens de um conjunto maior. (Nota do autor).

Determinados itens aeronáuticos, especialmente aqueles instalados em aeronaves mais antigas, são de difícil recuperação, pelo motivo de não haver mais peças de reposição ou então pelo fato de o fabricante ter descontinuado a linha de produção, o que implica dificuldades adicionais.

Dependendo ainda de alterações na aeronave, no projeto ou na própria peça, pode ser realizada “modificação” que é “toda e qualquer alteração em equipamento ou em componente, quer na forma ou no material, especificada em publicações técnicas pertinentes”. Por se tratar de item mais elaborado, o serviço é feito no Parque apoiador, em firmas especializadas ou no próprio fabricante.

Certos itens, pelo alto preço ou pela dificuldade de consegui-los passam pela “fabricação”, que “consiste em uma série de atividades relacionadas ao processo de transformação de matéria-prima em produto final”. Esse processo é normalmente executado pelos parques apoiadores das aeronaves ou por firmas especializadas. Muitas vezes, os itens passam a ser fabricados no Brasil.

Outra atividade é o “reabastecimento” que consiste em “prover, munir, completar ou fornecer a um dado sistema, equipamento ou artefato bélico todos os itens necessários ao seu perfeito desempenho”.

Há também a “neutralização” — “atividade de tornar sem efeito os perigos existentes em materiais explosivos, sejam eles projetáveis de armas de pequeno calibre, munições lançadas por aeronaves ou mesmo itens diversos, como as cargas aplicáveis em assentos ejetáveis”, ou seja, a eliminação de itens bélicos inservíveis.

Muitas vezes, um determinado item não tem mais utilidade. Nesse caso, usa-se a “depanagem” que é o “serviço de desmontagem de material aeroespacial condenado, com o aproveitamento de componentes e peças em bom estado, sujeitos a inspeção ou recuperação”, ou seja, tenta-se aproveitar parte dos componentes em outros projetos.

Outra atividade é o “salvamento” que “consiste no conjunto de ações necessárias ao resgate de recursos materiais, cargas ou itens específicos, acidentados ou avariados e, também, nas ações desencadeadas para transportar esses meios ou itens do local da ocorrência para uma área de manutenção ou outro local desejado”. Ou seja, é o aproveitamento de partes de componentes oriundos de peças ou conjuntos que não podem ser usados na sua totalidade, mas apenas em partes para reparo ou aproveitamento de outros itens.

Os diversos itens, quando em condições de utilização após uma inspeção

ou reparo, devem ser aprovados nos equipamentos de testes para cada componente. No entanto, esses equipamentos de testes devem ter um processo de “calibração” que é o conjunto de operações nas quais se estabelece, sob condições explicitadas, a relação entre os valores correspondentes das grandezas estabelecidas por padrões e os valores indicados por um instrumento ou sistema de medição ou de valores representados por uma medida materializada ou um material de referência. Essa aferição é necessária e obedece a requisitos técnicos que se enquadram nas normas da legislação brasileira e internacional.

Outra atividade importante é o “planejamento e controle de manutenção”, que é o “conjunto de atividades organizadas visando prever, estabelecer, coordenar e controlar as ações de manutenção de um determinado equipamento, incluindo a aquisição de publicações técnicas, gestões no âmbito de materiais e de pessoal, com vistas a harmonizar esforços coletivos para atingir objetivos previamente estabelecidos, corrigindo eventuais desvios em relação”. Em suma, é o coroamento de todas as funções logísticas, pois engloba as ações de coordenação para que um determinado equipamento ou aeronave esteja disponível e em condições de cumprir sua missão. Mesmo quando a aeronave estiver indisponível por pane ou por manutenção preditiva ou corretiva, todas as demais funções logísticas de Suprimento e Manutenção estão sendo coordenadas, conjugadas e executadas para se ter a aeronave de volta ao vôo no menor espaço de tempo possível.

5.4 TIPOS DE MANUTENÇÃO

Uma aeronave da Força Aérea, segundo a Doutrina de Logística da Aeronáutica (2003, p. 26-27), pode ser mantida na execução de quatro tipos de manutenção: preventiva, preditiva, modificadora e corretiva.

Esses tipos de manutenção são executados conforme a situação da aeronave ou do tipo de problema que ela apresentar. Essa manutenção também obedece a critérios e a normas técnicas definidas pelo fabricante ou por critérios definidos pela própria Força.

A manutenção “preventiva”, procedimento bastante comum nas aeronaves da Força Aérea Brasileira, é executada para reduzir ou evitar a:

queda do desempenho do material, **sua degradação** e, ainda, para **reduzir a possibilidade de avarias**, por intermédio da inspeção periódica do item, acompanhada das intervenções julgadas necessárias ao restabelecimento de sua condição operacional. (Grifo nosso).

O segundo tipo de manutenção é a “preditiva”, que é:

baseada em parâmetros estatísticos de confiabilidade, pré-definidos, que visam **caracterizar, acompanhar, diagnosticar e analisar a evolução do estado de equipamentos e sistemas**, subsidiando o planejamento e a execução de ações de manutenção para quando forem efetivamente necessárias, a fim de prevenir a ocorrência de falhas, permitindo a operação contínua pelo maior tempo possível. (Grifo nosso).

O ideal seria que toda a manutenção ficasse restrita aos dois tipos descritos acima. Mas nem tudo acontece exatamente dessa maneira. Por essa razão, existem outros tipos de manutenção.

O terceiro tipo é a “manutenção modificadora”, que consiste em realizar:

ações de manutenção destinadas a **adequar o equipamento às necessidades ditadas pelas exigências operacionais, melhorar o desempenho de equipamentos existentes**, ou ainda para **otimizar os trabalhos da própria manutenção**. (Grifo nosso).

E, finalmente, o último tipo é a “manutenção corretiva”, que se destina a:

reparar ou recuperar o material danificado para repô-lo em condições de uso. Pode ser originada de intervenções de manutenção preditiva, preventiva ou de falhas inesperadas de equipamentos e sistemas. Nos dois primeiros casos, será considerada uma ação de manutenção programada e, no último, uma ação de manutenção não-programada. (Grifo nosso).

Na manutenção corretiva é feita uma ressalva. Enquanto que a manutenção corretiva programada visa “corrigir o desempenho menor do que o esperado” por intermédio de “intervenções em equipamentos ou sistemas” com a finalidade de “corrigir desvios encontrados durante a manutenção preventiva ou preditiva”, a manutenção corretiva não programada visa “remover a causa e corrigir os efeitos da falha ocorrida de forma aleatória”. Esse tipo de reparo acarreta custos não planejados, além de reduzir a capacidade operacional. Se a falha ocorrer de forma “crônica, crítica ou repetitiva”, servirá de base para a aplicação da manutenção modificadora.

Outro importante ponto a considerar, segundo a Doutrina de Logística da Aeronáutica, é o “Escalão de Manutenção”, ou seja, “o grau ou amplitude de trabalho requerido nas atividades de manutenção, em função da complexidade do serviço a ser executado e da quantidade de homens-hora necessária à sua consecução”.

O esquema no anexo B, na página 120, mostra os tipos básico de manutenção.

Para a Força Aérea, a manutenção é estruturada em quatro escalões, que variam em função da complexidade do serviço a ser realizado.

A manutenção de “nível orgânico”, também chamado de 1º. escalão, compreende as “ações realizadas pelo usuário ou pela organização militar responsável pelo material, com os meios orgânicos disponíveis, visando manter o material em condições de funcionamento e de conservação”. Basicamente, essa atividade é realizada no pátio de estacionamento das aeronaves ou no hangar do próprio esquadrão com o pessoal orgânico da própria Unidade Aérea. É a atividade mais simples da manutenção, o que não significa que não haja serviços que interfiram na disponibilidade da aeronave ou na capacidade de utilizar todos os sistemas operacionais.

Para ações mais elaboradas do que as do 1º. escalão, é realizada a manutenção de “nível base”, ou de 2º. escalão, que compreende as “ações realizadas em organizações de manutenção e que ultrapassam a capacidade dos meios orgânicos da organização militar responsável pelo material”. Essas ações são realizadas no Esquadrão de Suprimento e Manutenção de uma Base Aérea. Isso inclui ações de retirada ou troca de componentes de grande porte ou vitais em uma aeronave, como os motores, por exemplo.

Ações mais elaboradas ainda são realizadas no “nível parque” ou de 3º. escalão. Essa manutenção compreende as “ações de manutenção que exigem recursos superiores aos escalões anteriores, em função do grau de complexidade e da elevada quantidade de homens-hora para sua execução”. Essas atividades incluem as grandes inspeções, em que é necessária a desmontagem completa do avião, por exemplo.

E, finalmente, quando a manutenção requer grandes modificações, ela é realizada no “nível indústria” ou 4º. escalão, que compreende as “ações de manutenção, cujos recursos necessários, normalmente, transcendem à respectiva Força em função da análise custo-benefício”. Mesmo sendo essas atividades

realizadas pelo fabricante, ela é gerenciada pelo Parque de Material Aeronáutico ao qual a aeronave está subordinada, e todas as ações são realizadas e coordenadas pelo Parque.

O trabalho de Manutenção de aeronaves e a aquisição e fornecimento de Suprimento de aeronaves é um assunto muito complexo. Diversos fatores dificultam essa tarefa, principalmente em relação ao tamanho do país, que obriga a existência de uma Logística eficiente e eficaz para atender a todas as necessidades, seja onde for.

O efetivo para atender a todas essas atividades e serviços também é bastante complexo. Os militares e funcionários civis do Comando da Aeronáutica devem executar todas as funções logísticas, bem como equipar e guarnecer as facilidades existentes. Deve-se considerar, ainda, a quantidade de instalações, prédios, equipamentos de testes e toda a infra-estrutura para receber os componentes em pane, oficinas de reparo e a logística para o retorno desse item ao voo.

Soma-se a isso a complexidade dos modernos sistemas usados atualmente, em que a informática, a bordo ou em terra, é um componente de vital importância e que exige, cada vez mais, técnicos qualificados para exercer suas atribuições.

A disponibilidade orçamentária é outro fator de forte impacto no desempenho da logística. A aviação é uma atividade cara, mesmo sabendo que os resultados que ela produz não podem ser medidos por simples valores numéricos. Quando um avião ou helicóptero decola no meio da Floresta Amazônica para resgatar um ferido, transportar alimentos para pessoas carentes, salvar a vida de pessoas,, transportar autoridades ou executar uma missão de guerra, essas atividades não têm preço, pois se trata de salvar vidas humanas ou de garantir a existência de uma nação. Se a missão não for realizada, o preço poderá ser cobrado, não em dinheiro, mas em responsabilidades por vidas perdidas, por mortes ou por incapacidade de a nação escolher livremente as suas vontades.

A visão da Força Aérea sobre a manutenção de aeronaves é garantir a capacidade de executar todas as atividades descritas acima com a finalidade de garantir a auto-suficiência da força para cumprir sua destinação constitucional. Grande parte desses conceitos deriva da II Guerra Mundial, quando era necessário fazer toda a manutenção utilizando os recursos humanos e materiais para ter as

aeronaves voando no esforço de guerra. Muitos desses conceitos são empregados até os dias de hoje, adaptados ao tempo e adequados à realidade brasileira. Mas quando se vê que começam a aparecer carências de pessoal qualificado, de itens de suprimento e de recursos para se conservar as prateleiras repletas com os itens de suprimento, começam a surgir problemas.

Os recursos também são necessários quando se contrata um serviço terceirizado. Mas quando a atividade é de importância ímpar, essa verba será disponibilizada na medida em que se convençam as autoridades do seu valor.

Qual seria a explicação para ter uma determinada aeronave indisponível (sem condições de vôo) por falta de um item tão simples como uma gaxeta⁵⁶ que custa menos do que R\$ 5,00? Esse é um exemplo não muito raro em diversas Unidades Aéreas da FAB. Qual seria o custo operacional se essa aeronave não pudesse executar uma relevante missão?

Hoje também já começam a aparecer novos conceitos de manutenção em outras Forças Aéreas do mundo, trazendo conceitos da confiabilidade das aeronaves em decorrência da presença da informática e da redundância de equipamentos. Questiona-se hoje se é mais interessante comprar uma determinada quantidade de aeronaves e realizar a manutenção no método antigo ou comprar um número menor de aeronaves e assinar um contrato de manutenção que garanta uma disponibilidade de 90% a 100%. A RAF já iniciou estudos nessa direção.

6 ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

O homem, desde os primórdios de sua existência, viveu em grupos para buscar alimentos e para garantir sua defesa.

Esses grupos humanos interagem entre si a fim de alcançar esses objetivos comuns até que, entre eles, começaram as disputas, as mais diversas, um buscando superar o outro. Nada muito diferente dos dias atuais.

Essas disputas, que moveram e movem interesses diversos, evoluíram como evoluiu a raça humana. Desde simples pedras até os modernos mísseis de

⁵⁶ Gaxeta - componente que une ou serve para vedar ou permitir a vedação de componentes entre si. (Nota do autor).

hoje em dia, as armas e as guerras acompanham a evolução do homem ao longo de sua jornada na Terra. Por mais que se queiram achar razões que levaram os homens a se digladiarem em conflitos sangüinários, será difícil encontrar uma justificativa plausível, pois as razões de cada ser humano, quase sempre, falaram mais forte do que as razões para se viver em paz.

Ódio, cobiça, vingança, inveja, prepotência, ciúme e outros sentimentos de natureza humana foram, são e continuarão sendo motivos para a guerra. Acabar com ela seria como acabar com os defeitos dos homens, sonho que todos acalentam, mas que não conseguem se desvencilhar, pois fazem parte da natureza e do instinto humano.

Diversas tentativas foram feitas para a busca de uma paz duradoura, entre elas a da Organização das Nações Unidas - ONU, cujo documento, a Carta da ONU⁵⁷, assinada em 26 de junho de 1945, traz, no seu preâmbulo, as seguintes palavras:

Nós, os povos das nações unidas, **resolvidos, a preservar** as gerações vindouras **do flagelo da guerra**, que, por duas vezes, no espaço da nossa vida, trouxe sofrimentos indizíveis à humanidade, e a reafirmar a fé nos direitos fundamentais do homem, na dignidade e no valor do ser humano, na igualdade de direito dos homens e das mulheres, assim como das nações grandes e pequenas, e a estabelecer condições sob as quais a justiça e o respeito às obrigações decorrentes de tratados e de outras fontes do direito internacional possam ser mantidos, e a promover o progresso social e melhores condições de vida dentro de uma liberdade ampla. E para tais fins, **praticar a tolerância e viver em paz, uns com os outros, como bons vizinhos, e unir as nossas forças para manter a paz e a segurança internacionais**, e a garantir, pela aceitação de princípios e a instituição dos métodos, **que a força armada não será usada a não ser no interesse comum**, a empregar um mecanismo internacional para promover o progresso econômico e social de todos os povos. Resolvemos conjugar nossos esforços para a consecução desses objetivos. Em vista disso, nossos respectivos Governos, por intermédio de representantes reunidos na cidade de São Francisco, depois de exibirem seus plenos poderes, que foram achados em boa e devida forma, concordaram com a presente Carta das Nações Unidas e estabelecem, por meio dela, uma organização internacional que será conhecida pelo nome de Nações Unidas. (Grifo nosso).

Franklin Delano Roosevelt, ex-presidente norte-americano e um dos idealizadores da ONU justifica a entrada dos Estados Unidos na II Guerra Mundial dizendo: “Mais do que o fim da Guerra, nós queremos um fim para o início de todas

⁵⁷ Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br/documentos_carta.php>. Acesso em: 19 out. 2007.

as guerras”. Magnoli (2006, p. 9).

Mesmo com a congregação de esforços da ONU em busca de um dos seus objetivos, qual seja a promoção da paz, nem sempre isso é possível. A própria ONU utiliza, por meio dos seus membros constitutivos, ações para a imposição da paz, ou seja, realiza ações de guerra para evitar um dano maior.

O povo americano, na atualidade, abomina a guerra, no entanto é o que mais tem se envolvido nos conflitos recentes. A busca da paz é parte da cultura americana. Todos os presidentes comprometeram-se com a reforma do mundo e com a extinção de todos os tiranos, opressores, terroristas e governantes que promovem a guerra ou ameaçam fazê-la, a qualquer pretexto. Travam-se guerras em busca dessa paz que, quando chega, é efêmera.

Magnoli (2006, p. 11) também faz um contraponto entre a cultura do povo americano e europeu. Na Europa, a guerra é uma “etapa no fluxo incessante das relações internacionais [...] forjada na geografia das rivalidades dinásticas e das disputas por territórios”. A geografia dos países europeus foi formada, quase sempre, por guerras de conquistas, o que não ocorreu com o território americano.

Um dos maiores pensadores sobre a arte da guerra, Sun Tzu (2007, p. 25), associou a guerra com a política, sendo essa um instrumento daquela para a conquista de objetivos.

A arte da guerra é questão vital para o Estado. É o âmbito onde a vida e a morte são fundamentais, um caminho que leva à aniquilação ou determina a sobrevivência. Deve ser examinada com cuidado e nunca negligenciada. .

Magnoli (2006, p. 11) ainda comenta que a guerra é um fenômeno “normal” nas vidas das sociedades e dos estados e, portanto, “suscetível à análise racional”, por mais chocante, triste, repugnante que possa ser.

Sun Tzu (2007, p. 5) comenta que “o verdadeiro objetivo da guerra é a paz”. Nada mais contraditório, mas também nada mais atual.

Esses fatores mostram que a guerra, ou a ausência dela, é parte da natureza humana e fonte de teorias, estudos e preocupações de governantes e governados em todas as nações do mundo.

Ninguém, até os dias de hoje, conseguiu livrar a raça humana do flagelo da guerra. Por essa razão, ela foi, é e será sempre estudada como parte da vida de toda a humanidade.

Se antes da queda do Muro de Berlim a guerra era do Estado, os conflitos recentes, principalmente após o 11 de Setembro de 2001, mostram uma nova modalidade de conflito: a guerra impondo vontades baseadas no terrorismo.

Não que esse assunto seja novo, apenas mudou foco. Se antes os governantes buscavam ajuda nos serviços dos mercenários para suas conquistas ou defesas, agora os governantes buscam firmas terceirizadas, que navegam ao sabor dos ganhos com os ofícios da guerra, para enfrentar os desafios desses novos tempos de inimigos que muitas vezes nem usam uniformes, mas, vestidos de ideologias extremistas, produzem danos psicológicos e físicos.

Todos estes aspectos das guerras, muitos deles presentes no dia-a-dia dos países, parecem longínquos para os brasileiros. O povo brasileiro, pacifista por natureza, não se vê envolvido em guerras e nem imagina que o país possa se envolver em alguma delas. Talvez apareça aí uma das razões para o não aparecimento das firmas terceirizadas ou uma das fortes razões para essas empresas não encontrarem campo para prosperar aqui.

Mas a Força Aérea Brasileira, para cumprir seu papel constitucional — a defesa da pátria — necessita estar pronta para possíveis embates, mesmo que não passe pelos pensamentos dos brasileiros a possibilidade de o país tomar parte em uma guerra. A FAB deve ainda acompanhar os movimentos mundiais, suas interações e conseqüências, para não ser surpreendida. Essa análise faz parte da avaliação estratégica da Força.

Outro ponto a considerar é o fato de o Brasil estar pleiteando um lugar cativo no Conselho de Segurança da ONU.

Os movimentos das principais Forças Armadas no mundo apontam em direção da terceirização de parte ou de todas as tarefas logísticas, entre elas, a manutenção de aeronaves. Como então saber se a terceirização dará certo e em quais áreas ela poderá ser adequadamente empregada pela Força Aérea Brasileira? Como saber se a terceirização será uma solução ou um problema?

Para responder a esses questionamentos, é necessário entender a gênese da terceirização e o caminho que ela percorreu no mundo, fazendo uma reflexão e comparação com o Brasil.

A história, ao longo dos séculos, mostra que a terceirização de soldados é uma prática que apareceu muito antes da organização do próprio Estado. Hoje, com nova roupagem, aparece com maior freqüência em diversas forças aéreas. Cedo ou

tarde, esse serviço deverá crescer também no Brasil.

Ao olhar para América Latina, pode-se entender melhor os motivos pelo qual esse serviço seja ainda uma atividade relegada a um segundo plano nos meios militares. Em primeiro lugar, a posição estratégica que o Brasil ocupa no continente facilita o não envolvimento em guerras com outros países da região. Em termos geográficos, o Brasil ocupa uma posição geopolítica e estratégica de destaque, muito semelhante à dos americanos, só sem a grande vontade de ser o promotor da paz mundial através de ações bélicas. Nossa posição tradicional na resolução de conflitos é alicerçada na diplomacia, honrando as tradições do Barão do Rio Branco.

Em segundo lugar, o tamanho da área continental do Brasil é fator de inibição de guerras regionais. Além do mais, os descobridores e colonizadores não deixaram ranços entre os países vizinhos e nem com os colonizadores. Sem guerras, não existe campo fértil para essas firmas prosperarem.

A última participação do Brasil em uma guerra foi contra o Paraguai, que terminou com a morte de Francisco Solano Lopez em 1º de março de 1870 e a assinatura do tratado de paz, em 20 de junho do mesmo ano, portanto há quase 140 anos. Na década de quarenta do século passado, o país viu o torpedeamento de seus navios mercantes na costa brasileira, que obrigou o Presidente Getúlio Vargas a declarar guerra ao Eixo. Um contingente do Exército e da Força Aérea Brasileiros foi enviado para a Itália para ajudar no esforço de guerra. Fora esse episódio, o Brasil não teve conflito que pudesse levar a uma guerra.

Mas essa postura não é garantia de paz para o futuro. O papel do Brasil como ator importante no cenário mundial está mudando e, com ele, novas responsabilidades e, com elas, a colisão de interesses e de disputas econômicas. Mesmo abominando a guerra e sendo rejeitada pelo povo brasileiro, poderemos ser provocados ou teremos que dar respostas para fazer valer a nossa soberania. Talvez, com esses movimentos, apareçam oportunidades para o surgimento de empresas de terceirização.

Mas se a terceirização é bastante comum em outros países, quais as razões que levaram esses países a terceirizar? Alguns padrões na história das contratações dos serviços terceirizados para as lides da guerra apontados por Singer (2003, p. 38-39) são comuns em quase todos os países que adotaram esse serviço. Como estes padrões se comportam com relação ao Brasil?

O primeiro tópico diz respeito à qualidade das tropas. Em comparação

com as demais Forças Armadas da América Latina, o Brasil apresenta-se em igualdade de condições ou até superior em qualidade e quantidade com os demais países sul-americanos. Não existem grandes distanciamentos em termos de qualidade e, em termos numéricos, o Brasil é bastante privilegiado. Talvez fosse justificada a contratação desses serviços em hipótese de conflito com potências fora da América Latina com superioridade numérica e tecnológica. Pelo menos para absorver novas tecnologias.

Outro ponto é que a dinâmica da guerra cria excedentes de combatentes que podem ser terceirizados para outros embates. De igual maneira, não existiram conflitos recentes na América Latina que pudessem ter gerado esses excedentes e nem o Brasil teve necessidade ou interesse de contratá-los.

A terceirização encontra um campo fértil em áreas cujas Forças Armadas são fracas e estão localizadas em áreas onde os conflitos são fronteiriços ou riquezas estão presentes. As Forças Armadas brasileiras, mesmo com restrições orçamentárias, estão equipadas e têm capacidades mínimas que as destacam no cenário latino-americano. Some-se a esse fato a não existência de problemas fronteiriços. Evidente que, em esforço de guerra, exige-se muito de equipamentos e das pessoas, que constitui um forte argumento para o aparecimento das firmas terceirizadas.

O Brasil é detentor de um patrimônio de riquezas incomensuráveis. A Floresta Amazônica, as jazidas de minerais estratégicos passando pelas fontes de água doce e mar territorial. São patrimônios que precisam ser defendidos, pois geram riquezas. Preservá-los é obrigação de todos os brasileiros, em particular das Forças Armadas. Utilizar essas riquezas para o bem do Brasil é algo cada vez mais presente e que traz dividendos econômicos e amplia o leque do comércio mundial. O aumento da presença brasileira no exterior com o uso dessas riquezas e a melhoria dos índices econômicos exigirá uma retaguarda forte, apoiada em Forças Armadas à altura, tal e qual ocorre com as grandes nações. Aí aparece outro campo aberto para as firmas terceirizadas.

Como surgiram as empresas de terceirização nos moldes atuais e como elas influenciam a contratação desses serviços no Brasil?

Os arsenais desmobilizados, principalmente da antiga URSS, começaram a ser vendidos no mercado mundial. Uma parte desse arsenal foi parar nas mãos de firmas privadas que viam perspectivas de negócios futuros. Outra parte foi parar em

mãos de entidades que, em alguns casos, ficaram mais fortes do que muitos Estados.

O final da Guerra Fria também modifica a natureza da guerra. Surgem conflitos ligados ao terrorismo; cresce a violência de entidades não-governamentais, que aproveitam o mercado repleto de soldados e de armas; diminui o poder dos governantes locais e a capacidade militar de muitos países; diminui também a ajuda externa dos americanos e russos; a ONU encontra empecilhos para atuar como força de paz; aumentam os conflitos regionais, adormecidos pela bipolaridade. Cada uma delas, de *per si* ou em bloco, teve e ainda tem forte influência no *status quo* das nações. Esses fatores contribuíram para o aparecimento dessas firmas terceirizadas em diversos países. Porém, esses fatores tiveram pouca ou nenhuma influência no Brasil.

A guerra, que antes era domínio exclusivo de países e dos seus militares, passa agora a ser também dos guerrilheiros, terroristas, fanáticos religiosos, criminosos e toda a sorte de desajustados, que se tornaram, em alguns casos, mais poderosos do que muitos exércitos, enfrentando-os em igualdades de condições.

A religião é outro fator importante, principalmente no mundo árabe: um imenso Estado unido em torno de um forte sentimento religioso que se mostra contrário a todas as convenções adotadas no Ocidente.

Todos esses fatores e atores, na visão pacifista brasileira, estão distantes e, desse modo, não forneceram ferramentas para que as firmas terceirizadas encontrassem pontos de apoio para o surgimento delas no Brasil. Até quando?

A análise de duas das mais poderosas forças aéreas do mundo, a USAF e a RAF, podem mostrar alguns caminhos.

A Força Aérea dos Estados Unidos - USAF tem uma posição clara com relação à terceirização. Não é oportuno fazer uma comparação do tipo “o que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil”. Mas vale observar as experiências dos americanos em diversos conflitos e analisar as lições apreendidas.

As posições atuais adotadas pela USAF são decorrentes do término da Guerra Fria e envolvem suas experiências recentes nos conflitos no Oriente Médio.

Os americanos engajaram-se em grandes conflitos, apoiados por um poderio bélico inigualável. Entretanto, começa a existir, cada vez mais forte, um questionamento por parte da opinião pública americana se é válido participar de uma guerra que não ameaça os americanos dentro das suas fronteiras. Antes era comum

oferecer ajuda a um aliado ameaçado por forças comunistas; hoje essa posição já não é mais vista com a mesma boa vontade.

Foram respostas a estas perguntas que levaram os americanos para a solução de terceirizar atividades antes exclusivamente militares.

Comparando esses pontos com a realidade brasileira, o Brasil não pretende ser o semeador da paz fazendo guerra. Por essa razão, há efetivos justos para a sua defesa territorial. A complexidade de alguns equipamentos mostra que, cada vez mais, serão necessários técnicos qualificados para manter esses equipamentos. Além do mais, nota-se uma quantidade de baixa das fileiras da Força em virtude das causas salariais e das insatisfações de toda a ordem, deixando algumas áreas com carências. Quanto à “maneira de viver” do brasileiro, por natureza, ele é muito adaptável ao ambiente que o cerca, não sendo necessários grandes ajustes para que ele se adapte ao ambiente da guerra.

O outro objeto muito questionado é com relação à capacidade da FAB de executar essas atividades. A FAB tem capacidade técnica de realizar essas tarefas, porém as empresas civis estão mostrando mais agilidade e mais rapidez. Além do mais, por enquanto, ainda não se terceiriza toda a aeronave, de modo que sempre existirá atividade para o pessoal da manutenção trabalhar. Outra preocupação é com os efetivos que seriam desmobilizados. Acredita-se que esses possam ser direcionados para outras atividades em que exista carência de mão-de-obra. Formar um sargento leva dois anos. Transformá-lo ou adaptá-lo para uma nova função, dependendo da atividade, pode ser feito em um ou dois meses.

Alguns países, como o Reino Unido, por exemplo, já pensam que é melhor ter um número menor de aeronaves e, com o restante do dinheiro, garantir a manutenção contratada do que ter mais aeronaves e bancar a própria manutenção. Com a manutenção terceirizada entende-se que as aeronaves voariam mais com custos menores.

6.1 EXPERIÊNCIAS NA USAF E RAF

A USAF considera a análise dos seguintes pontos na hora de terceirizar: a decisão de terceirizar; aceitar o processo de terceirização e a execução de operações terceirizadas em guerras continuadas.

Comparando com o Brasil, a decisão de terceirizar envolve estudos para determinar quais as atividades que podem ser terceirizadas, quais são aquelas que podem ser parcialmente terceirizadas e quais as que não podem ser terceirizadas. Essa análise é realizada em função de parâmetros tais como orçamento disponível, capacitação técnica existente, quantidade de pessoal para realizar a tarefa, local onde o serviço será prestado e como o serviço será prestado, entre outros. Os bons resultados colhidos até o momento com os contratos em vigor indicam um caminho promissor. O processo de terceirizar, aos poucos, está quebrando as primeiras barreiras na Força Aérea Brasileira pelos resultados obtidos. No entanto, ainda não se tem uma experiência em conflitos reais, dentro ou fora do país ou em uma guerra continuada. Se for comparada com os resultados americanos, onde quase toda a logística foi terceirizada, inclusive a manutenção de aeronaves, o serviço é bastante positivo. A aceitação do processo de terceirização é decorrente dos resultados e da possibilidade de direcionar excedentes de mão-de-obra para outras atividades.

Comparando essas vantagens com o Brasil, pode-se observar que alguns pontos assinalados pelos americanos podem ser aplicáveis aqui. A terceirização permite uma continuidade nas tarefas e leva vantagem quando comparado com a manutenção executada pela própria força, pois conta com efetivos que permanecem mais tempo em suas atividades. Além de as empresas de terceirização ter efetivos menores, eles são mais qualificados, pois permanecem na mesma atividade por mais tempo. Com relação à economia de recursos, não se tem ainda valores comparativos na Força Aérea Brasileira para melhor avaliar, financeiramente, se o sistema terceirizado é melhor do que o sistema tradicional de manutenção. Estudos mostram que, para a USAF, a terceirização reduziu os custos. A absorção dos conhecimentos e a flexibilidade de emprego são dois pontos marcantes da terceirização. As firmas terceirizadas não estão sujeitas a rotina militar, e, assim, dispõem de mais tempo dedicado às atividades, mantendo o foco sempre na missão, além de dispor de mais tempo para melhoria de procedimentos. Para os militares, o principal resultado é a maior disponibilidade de tempo para executar a atividade-fim. O contrato CLS do A-29 e do F-5 M revelou um incremento significativo nos índices de disponibilidade das aeronaves.

As Forças Armadas Britânicas também estão no caminho da terceirização em diversas áreas. Para apoiar as atividades logísticas, dois tipos de firmas logísticas oferecem esses serviços. A primeira é executada por firmas com

capacidade de prestar apoio em qualquer lugar do mundo, antes e durante um conflito, executando as atividades de logística, engenharia, suprimento, serviços diversos, manutenção, transporte, construção e facilidades de apoio durante os combates e operações fora das ações de guerra. O outro tipo se refere àquelas empresas terceirizadas que executam serviços específicos depois do conflito, geralmente se envolvendo com a reconstrução da infra-estrutura danificada durante os embates.

Quatro questões são consideradas pelos ingleses quando se pensa em contratar firmas terceirizadas: o que deve permanecer e ser operado por militares; o que deve permanecer militar e pode ser mantido pelos civis; o que pode ser de propriedade dos civis e operado por militares; e o que pode ser de propriedade e operado por civis.

Os resultados já começam a aparecer. Da mesma forma que os americanos, os ingleses estão convencidos de que as empresas terceirizadas podem realizar o mesmo serviço por um preço menor, o que é importante quando os orçamentos de defesa têm sido cada vez mais reduzidos.

6.2 DESVANTAGENS APONTADAS PELA USAF E RAF

Terceirizar não é a solução final para todos os problemas. Talvez a principal vulnerabilidade do serviço resida no fato de se esperar tudo desse tipo de serviço, quando na realidade ele é um complemento que liberará a Unidade de tarefas secundárias e disponibilizará o efetivo para as atividades-fim da Força. Além do mais, diversas considerações devem ser levadas em conta. A decisão de terceirizar ou não deve ser uma delas. O serviço será tão vulnerável quanto inadequada for a escolha. Por esse motivo, uma das principais vulnerabilidades está na escolha correta.

Outra vulnerabilidade é a incapacidade de a firma contratante executar os serviços durante um longo período, de executá-los em locais providos de pouca infra-estrutura ou no exterior. Mas isso está mais relacionado ao tipo de escolha do que à capacidade em si.

Mas o que mais se comenta é que, ao terceirizar, fica-se dependente eternamente do serviço ou da empresa. Normalmente, quem terceiriza tem alternativas. Uma delas é manter uma parte da capacidade de executar determinadas atividades críticas. Outras empresas, com a mesma capacidade técnica, também servem de opção. Hoje, em se tratando de logística, e especificamente manutenção de componentes de aeronaves, existem diversas firmas atuando no mercado.

A empresa, por sua vez, não tem interesse de deixar o país, como é o caso da Aeroeletrônica. Dentro da estratégia israelense, é interesse daquele país ter capacidade industrial espalhada em diversas localidades no exterior. Como se sabe, vivendo em uma região conflagrada, com ameaças variadas e sob intenso estado de tensão, é mais prudente ter capacidade de produzir produtos e equipamentos fora de Israel. Assim, ter-se-á a certeza de não ficar refém de uma invasão, por exemplo, onde as fábricas deixariam de funcionar. Comparando os custos de produção no Brasil, investir aqui é um bom negócio.

Entre as principais desvantagens da terceirização para os americanos estão: a distinção entre combatentes militares, que estão amparados pela Convenção de Genebra se capturados, e civis, sujeitos a leis locais; a segurança física dos contratados, que não recebem treinamento de defesa e operam em áreas de risco; os comandantes militares preferem ter militares sob seu comando a civis que não estão acostumados à vida e rotina militares e que podem se recusar a fazer determinadas tarefas; redução no orçamento interno da organização, pois parte dos valores estão destinados a pagar o contrato de terceirização; redução da flexibilidade, pois os contratados nem sempre podem atender às alterações operacionais da missão da unidade; limitações quando operando em condições extremas; e a perda de militares qualificados que se transferem para essas empresas em busca de melhores salários.

Esses problemas também estariam presentes caso o Brasil adotasse o mesmo procedimento. O principal problema é gerenciar a vida dos civis contratados na zona de conflito. Para a cultura americana, essa tarefa é realizada com denodo pela própria cultura do povo americano, em que ajudar a pátria está acima de muitos valores individuais. Os americanos tiveram alguns incidentes envolvendo civis de firmas terceirizadas. Uma simples infração de trânsito é julgada pelas leis locais, com penalidades muitas vezes superiores às leis do país de origem. Outro aspecto é

a segurança física dos contratados. Esses, geralmente, não têm a proteção oferecida aos soldados, ocasionando mortes e acidentes que, quase sempre, terminam nos tribunais. O orçamento é outro fator complicador. Quando o serviço é terceirizado, o comandante deixa de receber verbas que poderiam ser utilizadas em diversas atividades, o que gera casos de insatisfação. Também a flexibilidade que o comandante da unidade tem em realizar suas atividades em qualquer tempo ou hora não é possível com as firmas terceirizadas, muitas delas sujeitas a leis trabalhistas locais, que determinam a jornada de trabalho e os dias de descanso. Mas o mais preocupante é a perda de mão-de-obra especializada, pois militares podem dar baixa e ir para essas firmas com ganhos salariais melhores.

Esses efeitos negativos certamente seriam sentidos também no Brasil, mas, novamente, não se tem parâmetros para comparar.

Para os ingleses, o pior risco na terceirização é aquele relacionado com as falhas operacionais. Mesmo sabendo que o serviço terceirizado tem limites, alguns riscos não podem ser aceitos. É diferente contratar um serviço para o tempo de paz e que a mesma empresa seja capaz de realizar as mesmas atividades em tempo de guerra. Às vezes, o serviço em tempo de paz pode ser economicamente compensador, porém o mesmo serviço em áreas conflagradas pode implicar custos mais elevados. A substituição de uma firma em tempo de paz é muito mais fácil do que durante um conflito. Esse posicionamento também é válido para a FAB, uma vez que ainda são poucas as firmas que podem exercer essas atividades. Hoje, em caso de conflito, é acertar ou retornar o serviço para a Força Aérea. Mas esse quadro também poderá ser alterado à medida que crescer a confiança na empresa e no serviço e quando existirem mais empresas para realizar o mesmo serviço.

Outro risco é com relação à segurança dessas firmas. Se elas não tiverem como se defender, exigirão reforços militares para a proteção, direcionando parte do efetivo para essa atividade quando poderiam estar combatendo. E quanto mais complexa for a atividade exercida por essa firma, maior terá que ser a segurança e o efetivo utilizado para apoiá-la.

Deve ser considerado o fato de que a terceirização também implica redução das capacidades militares em algumas áreas. Por esse motivo, deve ser mantido um grupo treinado e em condições de operar os equipamentos de teste e fazer todos os reparos, mesmo que pertençam a firmas terceirizadas. Perder ou deixar de lado essa qualificação poderá significar anos de treinamento para adquirir

ou recuperar a capacidade anterior. Mesmo utilizando os serviços de manutenção contratada, a FAB tem um grupo de militares que estão adquirindo, na Aeroeletrônica, a capacidade técnica para poder realizar as atividades de manutenção caso a empresa não possa realizá-los ou por encerramento do contrato.

É como se estivessem exercendo suas atividades em roupas civis. Comparando-se com o Brasil, ainda não temos empresas nacionais com capacidade de prestar esse apoio em qualquer lugar do mundo. No entanto, temos muitas empresas de logística que crescem dia-a-dia com o aumento do comércio mundial. Da mesma maneira que os americanos, grandes empresas de engenharia poderiam se interessar em prestar esse tipo de serviço (apoio logístico), pois, ao término das hostilidades, seriam chamadas para ajudar no esforço de reconstrução do país arrasado pela guerra. Vide o que aconteceu no Iraque. A FAB também tem um efetivo de oficiais e graduados na reserva que podem trabalhar junto a essas companhias. Alguns militares da reserva já formam cooperativas para a prestação de serviço por empreitada. Talvez a contratação desses militares da reserva por uma grande empresa de logística possa ajudar a Força Aérea na missão de bem atender às tropas desdobradas. Em termos mundiais, as empresas existem em grande quantidade, são especializadas em diversas áreas e atendem a tudo que o cliente precisa. Basta apenas fazer o contrato.

No mundo inteiro, não existe restrição quanto à contratação de empresas de outros países. Essas empresas tratam o serviço como um comércio igual a tantos outros e sabem que o bom atendimento de um contrato é a melhor garantia para contratos futuros. Se os valores forem interessantes, certamente elas virão e farão o que for solicitado.

Novas empresas, nacionais ou estrangeiras, só se interessarão em investir no Brasil se houver procura desse serviço pelas Forças Armadas, e as essas só utilizarão esse serviço quando estiverem confiantes de que ele realmente funciona e que não falhará quando acionado.

6.3 OS PRIMEIROS CONTRATOS NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Como não existiram fatores que deram início à terceirização como nos outros países, empresas como a Aeroeletrônica e a EMBRAER sugeriram a

implantação desse serviço baseada nas experiências de ambas. Os primeiros movimentos nessa direção foram dados com a aquisição das aeronaves A-29 e a modernização das aeronaves F-5M através de um contrato de Apoio Logístico Contratado - CLS (*Contractor Logistic Support*). A contratação desse serviço foi uma verdadeira quebra de paradigma na Força Aérea Brasileira. Pela primeira vez na história da FAB, uma empresa civil, a Aeroeletrônica, localizada em Porto Alegre, de propriedade da Elbit Systems Ltda, com sede em Israel, foi contratada para prover a manutenção e a logística de equipamentos aviônicos⁵⁸ das aeronaves A-29 e F-5M. Por ser assunto classificado, nem todos os dados estão disponíveis ou são de fácil acesso e, por esse motivo, nem tudo pode ser divulgado. Em termos genéricos, alguns componentes selecionados no contrato nas duas aeronaves são mantidos e reparados sob a responsabilidade da Aeroeletrônica.

O procedimento é realizado da seguinte maneira: cada uma das Unidades Substituível na Linha de Vôo - LRU (*Line Replaceable Unit*) previstas no contrato são colocadas à disposição em um depósito (Suprimento) em cada uma das Bases Aéreas onde estão as aeronaves. Esse local é chamado de Posto de Recebimento e Entrega do Material nas Bases – COMBS (*Customer Operated and Maintained Base Supply*). Esses COMBS são mantidos e operados pelos militares das próprias bases. Quando uma LRU instalada em uma determinada aeronave apresenta falha, o operador (mecânico) retira-a da aeronave, levando-a até o COMBS, onde é trocada imediatamente por outra LRU pronta para o uso. Ao chegar à aeronave, a LRU é instalada e a aeronave é liberada para o vôo tão logo o mecânico faça a troca.

Aquela LRU em pane é recolhida pela Aeroeletrônica através de uma logística contratada pela própria empresa, que enviará a peça até Porto Alegre onde será reparada. De modo contínuo, outra LRU, em condição de uso, existente no estoque da Aeroeletrônica será remetida para aquela Base Aérea em que foi realizado o atendimento. Todo esse processo é acompanhado, *on-line* por um programa na Aeroeletrônica e pela FAB através do Projeto SILOMS.

Como aceitar que esse processo, desconhecido pela Força Aérea, possa ser melhor do que a capacidade de a Força em manter suas aeronaves? Como aceitar que uma firma civil, de origem israelense, possa cumprir um contrato e fazer

⁵⁸ Aviônicos são os equipamentos eletrônicos a bordo de uma aeronave que ajudam o piloto a controlar o vôo. (Nota do autor).

suas atribuições em igualdade de condições ou até melhor do que a Força Aérea? Essas questões, entre tantas outras, foram levantadas em discussões acaloradas em diversas Unidades da Força Aérea. E as respostas? Ninguém as tinha, pois nunca tinham sido testadas. Apenas eram levantados os resultados positivos colhidos em outras forças aéreas nos diversos países que já adotam o serviço de manutenção terceirizada. Além do mais, a terceirização não veio para competir com a Força Aérea, mas sim ajudá-la a melhor cumprir sua missão, numa autêntica parceria em que todos ganham.

No Brasil, os primeiros resultados já começam a aparecer e mostram que a decisão pela escolha do CLS foi acertada.

Além da Aeroeletrônica, a EMBRAER também está oferecendo esses serviços. Empresas de aviação de pequeno e médio portes, um dos focos da venda dos produtos da EMBRAER, não desejavam manter capital imobilizado com peças de reposição para as suas aeronaves. A EMBRAER faz esse serviço para as empresas, colocando um estoque de peças à disposição dos clientes. Todos os que participam do programa podem buscar os componentes de que necessitam, quando for preciso. Obviamente que esse serviço tem um custo, mas é bem menor do que o capital que a empresa teria que manter imobilizado para atender às suas necessidades.

Na Força Aérea Brasileira, a EMBRAER tem um contrato de fornecimento de peças e serviço para as aeronaves R-99⁵⁹ A e B sediadas na Base Aérea de Anápolis. Outros contratos estão em processo de definição de termos. Os resultados têm sido bastante promissores.

Da mesma forma que as novas aeronaves C-105⁶⁰ Amazonas, que operam na Região Amazônica, também têm um programa CLS com a European Aeronautic Defence and Space Company - Construcciones Aeronáuticas S.A - EADS-CASA, empresa fabricante do avião, em que a grande maioria dos equipamentos é reparada em Sevilha, na Espanha, sede da empresa.

⁵⁹ R-99 A - Aeronave de vigilância aérea. Possui um radar montado na parte superior da fuselagem.
R-99 B – Aeronave de sensoriamento remoto. Ambos operam junto ao SIVAM, (Nota do autor).

⁶⁰ Aeronave de transporte de carga ou passageiros. Opera na Região Amazônica. (Nota do autor).

6.4 MANUTENÇÃO TERCEIRIZADA: PROBLEMA OU SOLUÇÃO?

Diversos questionamentos são feitos com relação à manutenção contratada; são válidos principalmente pelo fato da pouca experiência adquirida pela Força Aérea. Só se basear nas experiências de outras forças aéreas não é suficiente, pois são situações diferentes. Mas, pelo que se viu até agora, o sistema funciona, mesmo com limitações. Muitos questionam o custo do serviço, pois acham-no caro. Essa comparação só deve ser realizada quando puderem ser avaliados os custos dos dois serviços, ou seja, o custo Força Aérea e o custo empresa. A experiência da FAB no assunto é ainda pequena para uma análise mais completa. No entanto, a USAF e a RAF já concluíram que a manutenção terceirizada traz reduções de custo além de uma melhora geral no serviço prestado.

Um estudo detalhado de cada situação permitirá verificar se a opção por terceirizar deve ser tomada e em que termos. A análise desses pontos permitirá apontar o melhor caminho para cada necessidade. Algumas questões, neste estudo, podem ser identificadas, como a capacidade de as empresas de Manutenção Terceirizada de ajudar a Força Aérea Brasileira a cumprir sua missão.

Manter os componentes de uma aeronave disponíveis é condição *sine qua non* para que ela voe. A manutenção contratada melhora a disponibilidade desses itens e garante uma disponibilidade acima de 90%, o que é algo surpreendente. Como esse serviço melhora essa disponibilidade, está também ajudando a FAB a cumprir sua missão. E é o que está acontecendo? Comenta-se que a manutenção contratada aumentou a disponibilidade média da aeronave F-5M em mais 20% dos índices anteriores, o que é algo muito significativo.

Outro questionamento é com relação à capacidade técnica de empresas contratadas cumprirem metas estipuladas em contrato. Como ter certeza de que o sistema funcionará na paz ou na guerra e quais os riscos que a Unidade Aérea corre se o serviço for descontinuado?

Normalmente, o serviço terceirizado é realizado pela própria empresa fabricante do item, o que já é uma grande vantagem. Além de conhecer o que fabrica, ela é que tem a melhor capacidade para mantê-lo. É o que acontece com os equipamentos das aeronaves A-29 e F-5M. O que não pode ser reparado no Brasil, a logística da Aeroeletrônica encarrega-se de mandar o item para reparo no

fabricante.

O serviço contratado de outras empresas requer uma análise detalhada de diversos parâmetros, incluindo a capacidade técnica, saúde financeira, contratos já realizados, quadro de funcionários, entre tantos outros questionamentos. Não se assinará um contrato sem que se tenha a plena certeza de que a firma terá todas as qualificações para tal. Em termos globais, poucas foram as empresas que deixaram de cumprir o previsto no contrato. Essa seria uma boa razão para ninguém nunca mais contratá-la, o que não é interessante para a empresa.

Com o aumento dessa atividade no Brasil, certamente outras empresas se formarão e participarão dos contratos. Depende da FAB realizar a devida avaliação, de modo a selecionar a mais eficiente e eficaz. Sem ufanismos, consoante a necessidade, poder-se-á contratar firmas estrangeiras que tenham ampla reputação no segmento ou então que dêem mostras da capacidade de realizar as tarefas.

Como a Força Aérea absorverá os encargos da Manutenção Terceirizada em caso de encerramento do contrato?

Por força do contrato CLS, militares da Força Aérea realizam estágio na empresa Aeroeletrônica, responsável pelo serviço, de modo a qualificar seus técnicos para absorver as tarefas, caso exista a decisão de não renovar o contrato no futuro. Para isso, durante os próximos dois anos, um grupo escolhido de oficiais e graduados farão estágios na Aeroeletrônica, a fim de absorver os conhecimentos para manter os equipamentos se houver desistência de uma das partes. Além do mais, especificamente nesse contrato, a FAB é a proprietária dos equipamentos de testes existentes na empresa, que, mesmo sendo de capital israelense, são operados por técnicos brasileiros que já detêm o conhecimento de como operar e manter o sistema em funcionamento.

Quais as vulnerabilidades da Manutenção Terceirizada que possam interferir na missão da Força Aérea Brasileira?

Outra pergunta comum é se a terceirização não deixaria a FAB eternamente dependente do serviço ou da empresa. Normalmente, quem terceiriza tem alternativas. Uma delas é manter uma parte da capacidade de executar determinadas atividades críticas ou selecionar outras empresas com a mesma capacidade técnica para o atendimento de um plano emergencial. Hoje, em se tratando de logística, e especificamente manutenção de componentes de aeronaves,

existem diversas firmas que atuam no mercado.

Outro fator a considerar é se houver necessidade de operar fora do país. Sabe-se que o Brasil não tem interesses expansionistas e que não é objetivo da política nacional a expansão ou conquista de novos territórios. No entanto, sabe-se que existe um pleito de integrar o Conselho de Segurança da ONU e, sendo assim, o Brasil poderá ser chamado a participar ativamente de ações em áreas conturbadas. Nessa situação, será necessário contar com firmas com capacidade de prestar o apoio em locais distantes e, muitas vezes, com infra-estrutura deficitária. Existem diversas firmas que executam serviços e fazem essa mesma atividade no mundo inteiro.

Outro questionamento é como a Força Aérea Brasileira avalia e qualifica essas empresas?

No caso da Aeroeletrônica, a FAB tem realizado inspeções periódicas na empresa, com a finalidade de detectar problemas antes que eles ocorram. Dentro da empresa também existe uma Comissão de Fiscalização e Execução de Contratos - COMFIREM, que é responsável por fiscalizar o contrato, ajudar a empresa no trato dos assuntos com a Força Aérea, além de servir de ligação entre ela e a FAB. Mesmo que o serviço seja feito por uma companhia civil, existe um órgão fiscalizador com poder de opinar, sugerir ou até vetar os trabalhos realizados.

7 CONCLUSÃO

Como ponto de partida para este trabalho, procurou-se, primeiramente, buscar na história exemplos que justificassem a aplicação desses conceitos no mundo hodierno. As surpresas foram grandes e agradáveis. A terceirização é um assunto antigo, porém com uma nova roupagem. Teve origem na necessidade de forças aéreas se adaptarem às situações ditadas pelos novos tempos pós-Guerra Fria. Hoje, em diversos países, é uma necessidade e já está fazendo parte da cultura militar.

Nos Estados Unidos, até existe uma lei que incentiva essa atividade, tornando quase que obrigatória a terceirização, o que estreita uma relação civil-militar, com resultados positivos para ambos e com tendência a aumentar.

Na Força Aérea Brasileira é assunto relativamente novo e, com ele, surgem questionamentos que se apresentam como válidos pela novidade. O principal deles é como ter certeza que essa parceria civil-militar, que deu certo nos Estados Unidos e começa a dar frutos no Reino Unido, poderia também dar certo no Brasil. Só o tempo dirá, pois as experiências nessa área ainda são pequenas e requerem amadurecimento; quebrar paradigmas é algo demorado. Mas os resultados, até o presente momento, são positivos.

Este trabalho de pesquisa pensa a Manutenção Terceirizada na Força Aérea. Mostra, por meio de exemplos, como o serviço terceirizado está mudando os conceitos de emprego militar. Mostra também as vantagens e desvantagens da terceirização. Por si só, a terceirização não resolverá todos os problemas de uma força, mas o estudo adequado das necessidades e as facilidades que o serviço pode oferecer ditarão as regras dessa parceria sadia, cujos benefícios serão tão positivos como for a confiança mútua entre as partes.

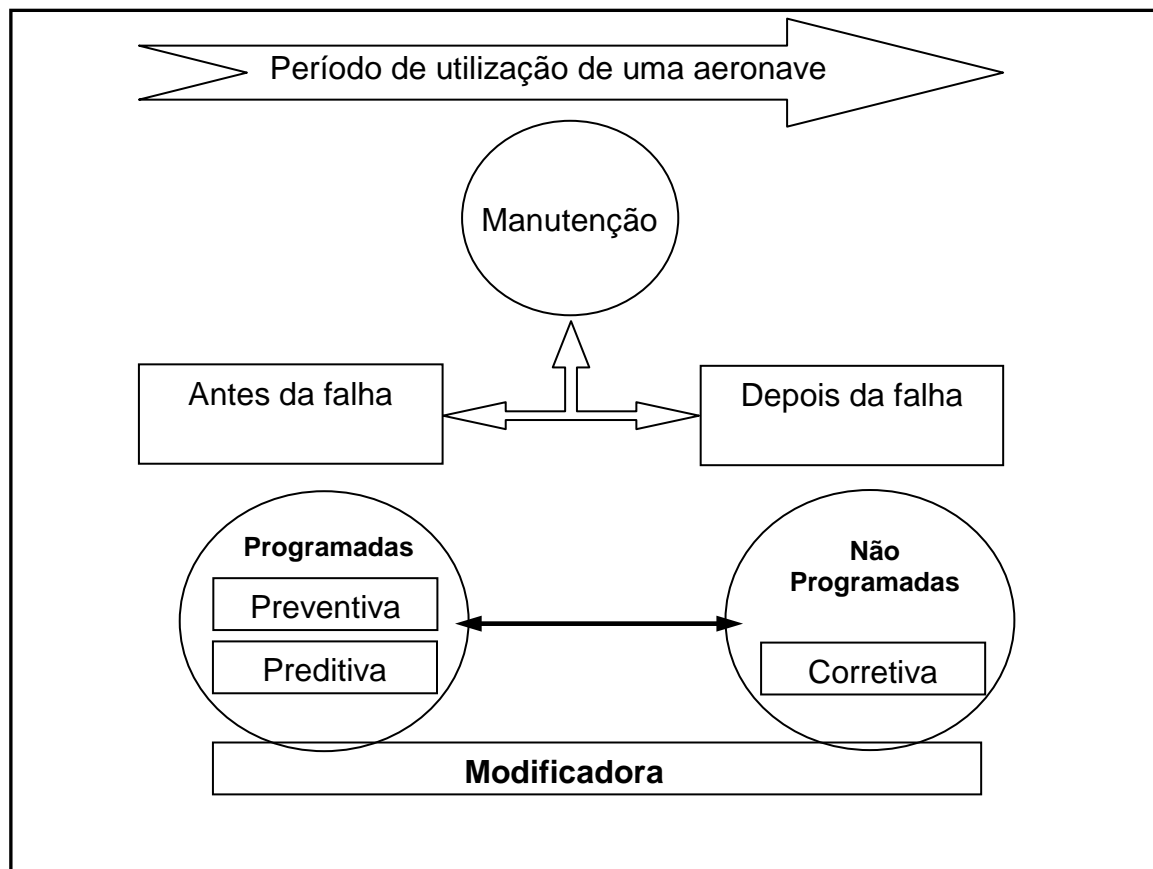
O Brasil terá que enfrentar os desafios de uma grande potência e tomar as decisões soberanas dela oriundas. Mesmo com índole pacifista, estará, cada vez mais, tomando posições que devem ser respaldadas por Forças Armadas fortes e soberanas. Só é possível permanecer tranquilo quando se têm flechas no arco; a não ser assim, questiona-se. Seja a vossa paz uma vitória!

ANEXO A - Formação de pilotos de transporte

Etapa	Piloto de C-5 - 1980		Piloto de C-17 - 2005	
	USAF	Terceirizado	USAF	Terceirizado
Avaliação	33,1%	66,9%	0%	100%
Treinamento T-37	100 %	0 %	62%	38%
Treinamento T-38 / T-1	100 %	0 %	37, 5%	62,5%
Qualificação inicial C-5	100 %	0 %	15 %	85%

Fonte: Dr. Bruce Ashcroft, Sra. Ann Hussey, Sr. Terry Long, Ten Cel John Biegger, Maj Mike Hogue, Maj Timothy Russell, Ten Cel Tim Smith e Sr. Larry Henton, pertencentes a diversas Unidades da USAF.

ANEXO B - Tipos básicos de manutenção



Fonte: Autor

ANEXO C - Contratos nas guerra do Iraque e Afeganistão

Contratada	Total do contrato
Kellogg, Brown & Root (Halliburton)	US\$ 11.431.000.000
Parsons Corp.	US\$ 5.286.136.252
Fluor Corp.	US\$ 3.754.964.295
Washington Group International	US\$ 3.133.078.193
Shaw Group/Shaw E & I	US\$ 3.050.749.910
Bechtel Group Inc.	US\$ 2.829.833.859
Perini Corporation	US\$ 2.525.000.000
Contrack International Inc.	US\$ 2.325.000.000
Tetra Tech Inc.	US\$ 1.541.947.671
USA Environmental Inc.	US\$ 1.541.947.671
CH2M Hill	US\$ 1.528.500.000
American International Contractors, Inc.	US\$ 1.500.000.000
Odebrecht-Austin	US\$ 1.500.000.000
Zapata Engineering	US\$ 1.478.838.958
Environmental Chemical Corporation	US\$ 1.475.000.000
Explosive Ordnance Technologies Inc.	US\$ 1.475.000.000
Stanley Baker Hill L.L.C.	US\$ 1.200.000.000
International American Products Inc.	US\$ 628.421.252
Research Triangle Institute	US\$ 466.070.508
Titan Corporation	US\$ 402.000.000
Louis Berger Group	US\$ 327.671.364
BearingPoint Inc.	US\$ 304.262.668
Creative Associates International Inc.	US\$ 273.539.368
Readiness Management Support LC (Johnson Controls Inc.)	US\$ 214.757.447
Chemonics International Inc.	US\$ 167.759.000
Harris Corporation	US\$ 165.000.000
Science Applications International Corp.	US\$ 159.304.219
DynCorp (Computer Sciences Corp.)	US\$ 93.689.421
Raytheon Aerospace LLC	US\$ 91.096.464
Lucent Technologies World Services, Inc.	US\$ 75.000.000
EOD Technology Inc.	US\$ 71.900.000
NANA Pacific	US\$ 70.000.000
CACI International Inc.	US\$ 66.221.143
Earth Tech, Inc.	US\$ 65.449.155
Development Alternatives Inc.	US\$ 49.117.857
Vinnell Corporation (Northrop Grumman)	US\$ 48.074.442
Abt Associates Inc.	US\$ 43.818.278
Parsons Energy and Chemicals Group	US\$ 43.361.340
International Resources Group	US\$ 39.230.000
Management Systems International	US\$ 29.816.328
SkyLink Air and Logistic Support (USA) Inc.	US\$ 27.200.000
Ronco Consulting Corporation	US\$ 26.131.923
AECOM	US\$ 21.610.501
Blackwater Security Consulting L.L.C.	US\$ 21.331.693
World Fuel Services Corp.	US\$ 19.762.792
Laguna Construction Company, Inc.	US\$ 19.536.683

Contratada	Total do contrato
Weston Solutions, Inc.	US\$ 16.279.724
Motorola Inc.	US\$ 15.591.732
Stevedoring Services of America	US\$ 14.318.895
Miscellaneous Foreign Contract	US\$ 13.489.810
Raytheon Technical Services	US\$ 12.412.573
Kropp Holdings	US\$ 11.880.000
Military Professional Resources Inc.	US\$ 11.433.491
General Electric Company	US\$ 8.525.498
Foster Wheeler Co.	US\$ 8.416.985
Inglett and Stubbs LLC	US\$ 8.175.245
Stanley Consultants	US\$ 7.709.767
Liberty Shipping Group Ltd.	US\$ 7.300.000
TECO Ocean Shipping Co.	US\$ 7.200.000
University of Nebraska at Omaha	US\$ 7.072.468
PAE Government Services Inc.	US\$ 7.007.158
Anteon International Corporation	US\$ 6.800.000
Michael Baker Jr., Inc.	US\$ 5.999.566
Detection Monitoring Technologies	US\$ 5.584.482
American President Lines Ltd.	US\$ 5.000.000
Ocean Bulkships Inc.	US\$ 5.000.000
S&K Technologies Inc.	US\$ 4.950.385
Signature Science	US\$ 4.704.464
United Defense Industries, L.P.	US\$ 4.500.000
Simmonds Precision Products	US\$ 4.412.488
AllWorld Language Consultants	US\$ 4.051.349
Sealift Inc.	US\$ 4.000.000
MZM Inc.	US\$ 3.640.896
SETA Corporation	US\$ 3.165.765
Chugach McKinley, Inc.	US\$ 3.068.407
Diplomat Freight Services Inc.	US\$ 2.604.276
Federal Data Corporation	US\$ 1.991.770
Stratex Freedom Services	US\$ 1.978.175
Social Impact Inc.	US\$ 1.875.000
Global Container Lines Ltd.	US\$ 1.850.000
Midwest Research Institute	US\$ 1.765.000
Camp Dresser & McKee Inc.	US\$ 1.700.000
Cellhire USA	US\$ 1.465.983
J & B Truck Repair Service	US\$ 1.353.477
Artel	US\$ 1.254.902
Structural Engineers	US\$ 1.113.000
Dataline Inc.	US\$ 1.028.851
Red River Computer Company	US\$ 972.592
Global Services	US\$ 910.468
AOS, Inc.	US\$ 866.988
McNeil Technologies, Inc.	US\$ 716.651
DHS Logistics Company	US\$ 601.497

Contratada	Total do contrato
Global Professional Solutions	US\$ 590.232
Dell Marketing L.P.	US\$ 513.678
Unisys Corporation	US\$ 435.000
Tryco Inc.	US\$ 400.000
Sodexho Inc.	US\$ 324.120
Segovia Inc.	US\$ 320.636
Force 3	US\$ 274.651
Baldino, George F.	US\$ 263.000
Advanced Systems Development, Inc.	US\$ 259.959
Triumph Technologies	US\$ 228.924
Nuttall, James S.	US\$ 187.000
Alexander, Deborah Lynn	US\$ 168.625
International Global Systems, Inc.	US\$ 157.383
Night Vision Equipment Company	US\$ 153.118
Reabold, Miguel (Michael)	US\$ 136.603
Native American Industrial Distributors Inc.	US\$ 123.572
Ward Transformer Sales & Services	US\$ 115.000
EGL Eagle Global Logistics	US\$ 111.000
Young, Brian	US\$ 106.150
Paro, Amy K.	US\$ 94.457
Tekontrol, Inc.	US\$ 85.146
Sampler, Donald L.	US\$ 81.000
Giesecke & Devrient America	US\$ 72.700
GTSI Corp	US\$ 70.220
Expedited World Cargo Inc.	US\$ 55.004
Lab Safety Supply	US\$ 53.379
LandSea Systems, Inc.	US\$ 47.750
Comfort Inn	US\$ 47.324
Cartridge Discounters	US\$ 40.492
Bald Industries	US\$ 35.734
CDW Government, Inc.	US\$ 35.174
S&C Electric Company	US\$ 34.800
John S. Connor Inc.	US\$ 34.153
Outfitter Satellite, Inc.	US\$ 33.203
Logenix International L.L.C.	US\$ 29.000
Landstar Express America Inc.	US\$ 24.396
Redcom Laboratories	US\$ 24.375
Export Depot	US\$ 21.182
Intelligent Enterprise Solutions	US\$ 19.835
GPS Store, Inc., The	US\$ 19.761
Transfair North America International	US\$ 19.351
Atlas Case, Inc.	US\$ 17.243
Mediterranean Shipping Company	US\$ 13.000
Capital Shredder Corporation	US\$ 11.803
Bea Mauer, Inc.	US\$ 9.920
SPARCO	US\$ 9.215
Electric Generator Store, The	US\$ 6.974

Contratada	Total do contrato
Cybex International	US\$ 4.838
Total Business	US\$ 4.696
Hardware Associates	US\$ 4.304
Staples National Advantage	US\$ 4.194
EHI Company	US\$ 3.956
JSI Inc.	US\$ 3.376
Complement, Inc., The	US\$ 3.358
MEI Research Corporation	US\$ 3.276
WECSYS	US\$ 3.040
Smith Office Machines Corporation	US\$ 2.961
Kollsman Inc	US\$ 100
Kroll Inc.	Desconhecido

Autor: The Center for Public Integrity⁶¹. De 2002 até 01 de julho de 2004.

⁶¹ The Center for Public Integrity. Disponível em:
 <<http://www.publicintegrity.org/wow/resources.aspx?act=contrib>>. Acesso em: 03 jul. 2007.

ANEXO D - Contratos por companhias

Contratada	Total do contrato
General Electric Company	US\$ 43.736.487.000
Vinnell Corporation (Northrop Grumman)	US\$ 42.414.198.000
Science Applications International Corp.	US\$ 16.194.431.000
DynCorp (Computer Sciences Corp.)	US\$ 15.809.649.000
Bechtel Group Inc.	US\$ 11.742.537.000
Unisys Corporation	US\$ 10.772.003.000
Fluor Corp.	US\$ 8.544.917.000
United Defense Industries, L.P.	US\$ 7.299.691.000
Kellogg, Brown & Root (Halliburton)	US\$ 5.686.006.000
Dell Marketing L.P.	US\$ 2.714.952.000
Raytheon Aerospace LLC	US\$ 2.697.859.000
Readiness Management Support LC (Johnson Controls Inc.)	US\$ 2.537.897.000
Washington Group International	US\$ 1.959.847.000
Tetra Tech Inc.	US\$ 1.402.050.000
Parsons Corp.	US\$ 1.374.780.000
Research Triangle Institute	US\$ 1.256.300.000
Anteon International Corporation	US\$ 1.177.017.000
Abt Associates Inc.	US\$ 907.535.000
American President Lines Ltd.	US\$ 789.752.000
BearingPoint Inc.	US\$ 539.720.000
Perini Corporation	US\$ 516.181.000
Contrack International Inc.	US\$ 467.950.000
Chemonics International Inc.	US\$ 414.585.000
Force 3	US\$ 377.934.000
Development Alternatives Inc.	US\$ 362.695.000
Sealift Inc.	US\$ 279.141.000
Kroll Inc.	US\$ 229.671.000
World Fuel Services Corp.	US\$ 186.707.000
Ronco Consulting Corporation	US\$ 182.951.000
Dataline Inc.	US\$ 167.556.000
Louis Berger Group	US\$ 143.216.000
International Resources Group	US\$ 130.039.000
TECO Ocean Shipping Co.	US\$ 93.726.000
PAE Government Services Inc.	US\$ 87.811.000
Creative Associates International Inc.	US\$ 87.722.000
Stevedoring Services of America	US\$ 86.117.000
Management Systems International	US\$ 81.671.000
J & B Truck Repair Service	US\$ 65.527.000
EOD Technology Inc.	US\$ 56.309.000
Red River Computer Company	US\$ 48.871.000
Camp Dresser & McKee Inc.	US\$ 48.846.000
Military Professional Resources Inc.	US\$ 41.714.000
International American Products Inc.	US\$ 30.263.000
University of Nebraska at Omaha	US\$ 29.403.000
Sodexho Inc.	US\$ 23.456.000
Liberty Shipping Group Ltd.	US\$ 19.508.000
Intelligent Enterprise Solutions	US\$ 18.884.000
Zapata Engineering	US\$ 14.514.000
USA Environmental Inc.	US\$ 12.152.000
Global Container Lines Ltd.	US\$ 11.246.000
Ocean Bulkships Inc.	US\$ 11.020.000
Diplomat Freight Services Inc.	US\$ 4.155.000

Contratada	Total do contrato
Landstar Express America Inc.	US\$ 3.309.000
Native American Industrial Distributors Inc.	US\$ 2.635.000
SkyLink Air and Logistic Support (USA) Inc.	US\$ 1.076.000
Transfair North America International	US\$ 1.038.000
DHS Logistics Company	US\$ 666.000
John S. Connor Inc.	US\$ 405.000
Nuttall, James S.	US\$ 187.000
MZM Inc.	US\$ 140.000
EGL Eagle Global Logistics	US\$ 137.000
Logenix International L.L.C.	US\$ 119.000
Mediterranean Shipping Company	US\$ 66.000
Young, Brian	US\$ 39.000

Autor: The Center for Public Integrity⁶²

⁶² The Center for Public Integrity. Disponível em:
 <<http://www.publicintegrity.org/wow/resources.aspx?act=history>>. Acesso em: 03 jul. 2007.

ANEXO E - Principais firmas terceirizadas

(Em ordem alfabética)

3	
	3D Global Solutions

A	
	AGS
	AKE Limited
	Aegis Defence Services
	AirScan Inc.
	Anteon International Corp.
	ArmorGroup International PLC

B	
	BH Defense LLC
	Blackwater USA
	Blackwater USA/External Links

C	
	CACI International
	CAG Internacional S.A.
	CastleForce Consultancy, Ltd.
	Civilian Police International, LLC
	Cochise Consultancy Inc.
	Col. Theodore S. Westhusing
	Combat Support Associates, Ltd.
	Control Risks Group
	Coup Attempt in Equatorial Guinea
	Cubic Corporation
	Custer Battles

D	
	DS Vance Iraq
	Defence Systems Limited
	Diligence, LLC
	DynCorp

E	
	EUBSA BV Inc.
	Edinburgh International
	Erinys International Ltd.
	Evergreen International Aviation, Inc.
	Executive Outcomes
	Executive Solutions International

G	
	General Dynamics Information Technology
	Genric, Ltd.
	Global Marine Security Systems Company
	Global Options, Inc.
	Global Strategies Group
	Golan Group
	Group 4 Securicor

H	
	Hart Group
	Hill and Associates
	Homeland Security Corporation

I	
	ISEC Corporate Security, Ltd.
	International Charter Incorporated of Oregon

J	
	J. Cofer Black
	J. Robert Beyster
	Janusian Security Risk Management Ltd.
	Jeff Corkill

K	
	Keenie Meenie Services
	Kellogg Brown and Root
	Kroll, Inc.

L	
	Levdan, Ltd.

M	
	MVM, Inc.
	Management and Training Corp.
	Meteoric Tactical Solutions
	Meyer and Associates
	Michael Grunberg
	Military Professional Resources Inc.

N	
	Northbridge Services Group, Ltd.

O	
	Olive Group

P	
	PSD Training
	Pacific Architects and Engineers, Inc.

	Pistris, Inc.
	Private Security Company Association of Iraq

R	
	RamOPS Risk Management Group
	Rubicon International Services, Ltd.

S	
	S2I
	Saladin Security
	Sandline International
	Science Applications International Corporation
	Select Armor, Inc.
	Silver Shadow
	Simon Mann
	Southern Cross Security
	Special Ops Associates
	Steele Foundation
	Steven Stephanowicz

T	
	THULE Global Security International
	Tim Spicer
	Titan Corporation
	Triple Canopy Inc.

U	
	US Investigations Services

V	
	VIP Investigations & Protective Services
	Vinnell Brown and Root
	Vinnell Corporation

W	
	WVC3 Group, Inc.
	Wade-Boyd and Associates LLC

Autor: Sourcewatch⁶³

⁶³ Sourcewatch Disponível em: <http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Category:Private_military_corporations>. Acesso em 03 jul. 2007.

ANEXO F - Firmas terceirizadas

A seguir, algumas firmas terceirizadas que operaram e operam na realização de diversas atividades.

F1 EXECUTIVE OUTCOMES

Executive Outcomes (EO)⁶⁴ é uma Companhia Privada Militar que foi fundada, em 1989, durante o *apartheid*, na África do Sul, pelo Tenente-coronel Luther Eeben Barlow, considerado o pai das companhias privadas. Inicialmente era uma companhia de fachada para burlar o embargo de armamento para a África do Sul. Barlow acumulou experiências em diversos combates no continente africano nos anos 70 e 80 e, quando pode, usou toda a sua experiência para fundar a EO, que era controlada pela Strategic Resource Corporation (SRC), com sede na África do Sul.

A EO tem suas tarefas descritas pelo seu fundador como sendo uma variedade de serviços para governos legítimos, que incluem treinamento de soldados de infantaria, guerra clandestina, programas para a contra-inteligência, reconhecimento, fuga e evasão, seleção de forças especiais e pára-quedistas.

Em 1989, em consequência do término do *apartheid*, os componentes do 32 Battalion Reconnaissance Wing, considerada uma das tropas de elite das Forças Armadas da África do Sul e comandadas pelo então Tenente-Coronel Barlow, foram dispensados. Nascia aí a Executive Outcomes, inicialmente formada por parte desses soldados dispensados. Além desses, a EO sabia que podia contar, em pouco tempo, com 500 conselheiros ou mais de 3.000 soldados bem treinados para pronto emprego.

A missão da EO é fornecer serviços para governos. Tem como clientes companhias multinacionais tais como a De Beers, Chevron, Rio Tinto Zinc e Texano. Também operam em Angola, Botsuana, Etiópia, Namíbia, Serra Leoa, Uganda e

⁶⁴ Sourcewatch. Disponível em: <http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Executive_Outcomes>. Acesso em: 03 jul. 2007. e Wikipédia. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Executive_Outcomes>. Acesso em: 03 jul. 2007.

Zâmbia na África, Timor Leste na Ásia, na Papua Nova Guiné na Australásia.

Um dos primeiros contratos da EO foi realizado juntamente com a Branch Heritage Group, uma cópia da EO, e a DeBeers, para atuar nos campos petrolíferos de Soyo, em Angola. Alguns campos tinham sido capturados e eram operados pelo grupo terrorista UNITA (União Nacional para a Independência Total de Angola. O sucesso da operação colocou esse tipo de serviço e companhias em evidência.

O resultado das ações se espalhou pela África, onde foram realizadas ações em Burundi, Serra Leoa, e Congo em apoio às firmas de extração de petróleo e minérios. Junto à EO também operam outras companhias terceirizadas que prestam serviços diversos.

Do mesmo modo que a EO, muitas outras empresas foram também formadas por ex-oficiais, tais como a Alpha 5, Stabilco, Omega Support Ltd., Panasec Corporate Dynamics, Bridge Resources, COIN Security, Corporate Tracking International e Safenet.

A EO foi dissolvida em 1º de janeiro de 1999 quando a África do Sul introduziu, em 1998, a Lei que regulamenta o emprego de Forças Militares no estrangeiro, cujo objetivo foi o de parar as atividades mercenárias para evitar a participação direta dos combatentes em conflitos armados para benefício privado, incluindo a formação, recrutamento e uso de mercenários; e exigir aprovação do Comitê Nacional de Controle de Armas convencionais para a venda ou oferta de ajuda militar ultramar.

Contudo, alguns relatórios sugerem que a Executive Outcomes de fato evoluiu para tornar-se a PMC Northbridge Services Group que tem ligações com o Aegis Defence Services, o sucessor da Sandline Internacional.

F2 SANDLINE

Sandline ou Sandline International⁶⁵ é uma empresa baseada em Londres

⁶⁵ Wikipédia. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Sandline_International>. Acesso em: 03 jul. 2007 e Sourcewatch. Disponível em: <http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Sandline_International>. Acesso em: 03 jul. 2007.

que foi fundada no início da década de 90. Esteve envolvida no conflito em Papua Nova Guiné em 1997, Serra Leoa em 1998, onde apoiou o presidente Kabbah, que tomou o poder e trouxe repercussões negativas para a Sandline, e na Libéria em 2003, na tentativa de deposição do presidente recém eleito Charles Taylor.

A Sandline teve suas origens no mesmo terreno que a Executive Outcomes e criou força após o desaparecimento daquela. Oficialmente é de propriedade da Adson Holding e está registrada nas Ilhas Virgens.

Sandline cessou suas operações em 16 de abril de 2004. A razão alegada foi a falta de apoio governamental na luta para acabar com os conflitos armados na África em decorrência do não envolvimento internacional. Sem esse apoio, a habilidade de a Sandline fazer a diferença positiva nesses países, onde a brutalidade e o genocídio eram comportamento normal, foi um insucesso.

Dirigida pelo ex Tenente-Coronel do Exército Britânico Tim Spicer, a Sandline é uma Companhia Privada Militar e participou de ações em combate direto, além de oferecer treinamento militar, apoio operacional (equipamento e compra de armamento), inteligência e serviço de relações públicas entre governos e companhias.

Em Serra Leoa, o idealismo da empresa foi ofuscado por um rumoroso escândalo que envolveu a negociação de 35 toneladas de armamento da Bulgária, o que originou um bloqueio inglês contra Serra Leoa por parte da Grã-Bretanha. O incidente, conhecido como o “Caso Sandline”, foi investigado pelo Parlamento Inglês, sendo esse o segundo escândalo em que a empresa se envolveu. O primeiro foi quando o Tenente-Coronel Spicer foi preso durante uma revolta do exército na Papua Nova Guiné por suas atividades no auxílio da mineradora Rio Tinto, que estava poluindo a ilha de Bougainville, fato também investigado pelo Parlamento Inglês.

A maioria da imprensa se referia à Sandline como uma companhia mercenária, o que era peremptoriamente negado por seus fundadores. Com o encerramento das atividades, a maioria dos funcionários passou para a companhia Aegis Defence Services, em que Tim Spicer é um dos diretores.

O fundador da Sandline, Tim Spicer, narrou suas experiências em combate e trata a terceirização como uma ferramenta que estará cada vez mais presente nas atividades bélicas no livro *An Unorthodox Soldier. Peace and War and the Sandline Affair*.

F3 SALADIN

A Saladin,⁶⁶ juntamente com a sua antecessora, KMS Ltd, fornece serviços de segurança privados desde 1975.

É formada principalmente por ex-membros das Forças Armadas e da polícia. Possui grande experiência e capacidade de operar diversos tipos de equipamentos e sistemas, podendo, ainda, contratar especialistas em diversas outras áreas, de acordo com as necessidades.

A Saladin iniciou suas atividades fornecendo serviço de especialistas em segurança em áreas de grande ameaça ou de alto risco, em qualquer lugar do mundo. Seus principais clientes foram governos, especialmente os da Comunidade Britânica. A companhia também operou na África e no Oriente Médio, prestou serviços em todos os continentes, incluindo nove chefes de Estado, diversos governantes e pessoas ligadas aos governos.

Ao final dos anos 1980, a companhia reorganizou-se, desenvolveu e estendeu seus negócios para a área da segurança convencional, quando começou a trabalhar também para companhias comerciais. As atividades relacionadas com a extração de petróleo e gás, além de companhias de mineração continuam sendo seus clientes principais.

F4 LEVDAN

Levdan Ltd. ou Lordan-Levdan⁶⁷, como é mais conhecida, é uma subsidiária da Kardan Investment, uma companhia de importação e exportação de diamantes. É gerenciada por dois ex-Generais do Exército Israelense, Moshe Levy e Ze'ev Zachrin, que trabalharam para Rafael Eytan e Ariel Sharon nos anos oitenta do século passado. Moshe Levy sucedeu Eytan como chefe de gabinete em março

⁶⁶ The Saladin Group. Disponível em: <<http://www.saladin-security.com/html/background.shtml>>. Acesso em: 03 jul. 2007.

⁶⁷ Sourcewatch. Disponível em: <http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Levdan%2C_Ltd>. Acesso em: 03 jul. 2007.

de 1997.

Levdan atuou ativamente na metade dos anos de 1990, no Congo, onde assinou um contrato com o presidente Pascal Lissouba por três anos. Durante aquele período, a companhia recebeu US\$ 10 milhões de dólares em comissão pela venda de armas e outros US\$ 50 milhões de dólares pelo contrato para armar e treinar o exército do Congo. Esse exército treinado por israelenses lutou contra as forças rebeldes sob o comando do ex-ditador Denis Sassou Nguesso, que também contratou soldados israelenses.

F5 DYNCORP INTERNATIONAL

DynCorp International⁶⁸ começou suas atividades como um pequeno grupo de pilotos que retornavam da Guerra e que buscavam, através de seus contatos, ganhar dinheiro no negócio de transporte de carga com uma companhia aérea chamada California Eastern Airways. Essa companhia começou a transportar suprimento para a Ásia para atender à Guerra da Coréia. Em 2002, o quartel-general da DynCorp, em Reston, Virginia, era a décima-terceira maior empresa em contratos militares, com US\$ 2,3 bilhões de dólares de receita, até que se fundiu com a Computer Sciences Corporation, uma empresa baseada na cidade de El Segundo, Califórnia, em um negócio de aproximadamente US\$ 1 bilhão de dólares. Entre suas diversas atividades, fornece serviço de manutenção para as Forças Armadas norte-americanas, quer em missões de paz ou em conflitos, tais como da Bolívia, Bósnia, Somália, Angola, Haiti, Colômbia, Kosovo e Kuwait.

DynCorp International também foi a responsável por prover a segurança e a guarda do presidente interino do Afeganistão, Hamid Karzai, bem como prover o treinamento da polícia presidencial do Afeganistão e Iraque.

Em março de 2003, a DynCorp foi adquirida por aproximadamente US\$ 914 milhões de dólares pela Computer Sciences Corporation (CSC). Cerca de dois

⁶⁸ Wikipédia. Disponível em: <<http://en.wikipedia.org/wiki/DynCorp>>. Acesso em: 04 jul. 2007 e CorpWatch. Disponível em: <<http://www.corpwatch.org/article.php?list=type&type=18>>. Acesso em: 04 jul. 2007.

anos após, a CSC anunciou a venda de três unidades do negócio para a firma Veritas Capital, por US\$ 850 milhões de dólares. As unidades vendidas foram a DynCorp International, a DynMarine e a DynCorp Technical Services.

Mas não é só na área de combate que a empresa atua. Em 2006, por exemplo, atuaram nos Estados Unidos ajudando a recuperação da cidade de Luisiana e vizinhanças atingidas pelo furacão Katrina.

Além dessas atividades, a empresa atua também na fronteira com o México, prendendo imigrantes ilegais, na Colômbia, realizando ações no combate à produção de cocaína, e na Bósnia, combatendo o tráfico sexual. Ou seja, atuam em qualquer área onde exista uma boa possibilidade de negócio.

A empresa é dirigida por Van Honeycutt e sua carteira de negócios na área militar, no ano de 2005, chegou a US\$ 2,8 bilhões de dólares.

No Iraque, venceu um contrato multimilionário junto ao Departamento de Estado americano para auxiliar o governo do Iraque na aplicação efetiva da lei com a instalação de agências locais de justiça e de correção. A DynCorp empregou nessa tarefa cerca de 1.000 civis americanos especialistas na aplicação da lei e da ordem para ajudar o governo Iraquiano a acabar com as ameaças e restabelecer a lei e a ordem. A companhia também fornece todo apoio técnico ou logístico necessário para as missões de manutenção de paz.

Da mesma forma, pilotos da DynCorp também voam sobre a selva colombiana para aplicar desfolhante nas plantações de cocaína. Nos Estados, é a responsável pelos postos de controle da fronteira com o México, bem como todos os estandes de tiro de toda a Força Aérea e de toda a frota que atende às aeronaves e aos helicópteros do presidente dos Estados Unidos. Na Marinha Americana, a DynCorp também é a responsável pelo controle das autorizações de acesso nas bases para os militares e civis.

Mesmo com todos esses contratos, a companhia está envolvida em controvérsias. No plano Colômbia, a companhia tinha 88 aeronaves e 307 pilotos, sendo que 139 deles são americanos que voam para erradicar os campos de plantação de cocaína no território colombiano.

O representante do Partido Democrático dos Estados Unidos pelo Estado de Illinois, Janice Schakowsky, comentou para a revista Wired que contratar uma companhia privada para voar uma quantidade tão grande de missões de combate é igual a procurar problemas. Os funcionários da DynCorp, segundo ela, têm um

comportamento histórico parecido com os *cowboys* americanos. Schakowsky também questiona se a privatização é para evitar controvérsia perante o público ou é para evitar ocultar os sacos pretos com os corpos dos soldados mortos que voltam das frentes de combate.

Existe também a alegação de camponeses equatorianos que entraram com uma ação contra a companhia em setembro de 2001. Segundo eles, as plantações na fronteira do Equador estariam sendo afetadas pelos desfolhantes lançados ao longo da fronteira colombiana e que se espalharam pelo lado equatoriano, matando diversas plantações legais, o que causou danos aos cereais, doenças em adultos e morte de crianças. O caso foi parcialmente abafado quando se alegou nos tribunais que aquelas ações eram necessárias, pois colocavam em risco a segurança nacional e a política externa dos Estados Unidos.

Além de problemas externos, dois casos internos afetam a credibilidade da DynCorp. O primeiro envolveu Kathryn Bolkovac, uma monitora da Força Policial Internacional da ONU, que entrou com uma ação no Reino Unido contra a DynCorp por ter sido despedida depois de ela ter comentado que policiais da DynCorp na Bósnia estavam pagando para manter contatos com prostitutas e participando de ações que envolviam tráfico sexual. Muitos dos funcionários da DynCorp foram obrigados a pedir demissão sob a suspeita de estarem exercendo atividades ilegais, mas nenhum foi condenado, pois todos tinham imunidade de julgamento na Bósnia.

O segundo caso foi acionado por Ben Johnston, mecânico de helicópteros Apache e Blackhawk no Kosovo, que entrou com uma ação contra seus patrões alegando que empregados e supervisores se portavam de maneira perversa, ilegal e desumana, além de comprarem armamento ilegal e mulheres, falsificarem passaportes, além de outros atos imorais.

A acusação ainda afirmava que os trabalhadores e supervisores literalmente compravam e vendiam mulheres para o deleite próprio e de terceiros, e ainda faziam comentários sobre as idades e os diversos talentos dos escravos que eles haviam negociado. Johnson foi mais além quando disse, em entrevista, que a DynCorp também cobrava muito além dos serviços realizados para o Exército americano. Disse que eram realizados reparos sem necessidade para aumentar o faturamento. Disse, ainda que, na Bósnia, os funcionários da DynCorp não trabalhavam as oito horas por dia como era previsto em contrato e que a companhia cobrava como se o trabalho tivesse sido realizado, o que ocasionou uma série de

processos e denegriu a imagem da companhia.

F6 MILITARY PROFESSIONAL RESOURCES INCORPORATION

A Military Professional Resources Incorporation (MPRI)⁶⁹ é uma companhia que presta serviços para o governo nas áreas de treinamento e simulação de ações para emprego em ambientes conturbados.

A MPRI é pioneira na maneira de atender aos clientes com produtos e serviços para apoiar as ações decorrentes das necessidades da segurança nacional. Atua nos Estados Unidos e no exterior nas áreas de educação, segurança interna, imposição da lei, transição para a democracia, desenvolvimento de lideranças e organização de áreas ou países e treinamento para a segurança de diplomatas e líderes do setor privado. Para essas ações, a MPRI conta com estrategistas, planejadores, treinadores, educadores, pessoal de logística, especialistas em assuntos externos, além de especialistas altamente qualificados em relações internacionais. Como um time, a MPRI é capacitada em criar programas adequados às necessidades dos clientes.

Com mais de 3.000 funcionários espalhados ao redor do mundo, a MPRI atende às necessidades do governo americano, de outros governos, de organizações internacionais e setor privado com programas de mais alto padrão e metodologia baseadas na eficácia.

Segundo as palavras do Tenente-General Ed Soyster, um dos diretores executivo da empresa, a MPRI tem mais generais por metro quadrado do que o Pentágono.

As atividades da MPRI foram iniciadas em 1987 quando o General da Reserva do Exército americano Vernon Lewis, antecipando-se às reduções nos efetivos decorrentes do término da Guerra Fria, entrou no mercado de serviço militar terceirizado assim que os conflitos pós Guerra Fria iniciaram, chamando diversos generais e utilizando parte da infra-estrutura disponível e equipamentos postos à

⁶⁹ MPRI. Disponível em: <<http://www.mpri.com/main/about.html>>. Acesso em: 03 jul. 2007 e Soucewatch. Disponível em: <<http://www.soucewatch.org/index.php?title=MPRI>>. Acesso em: 03 jul. 2007.

venda por preços bastante atraentes.

Em 2000, a MPRI foi adquirida por US\$ 40 milhões de dólares pela L-3 Communications, de propriedade parcial da firma de investimentos Lehman Brothers, que também colocou as ações da companhia à venda na Bolsa de Nova York.

Em 2002, a companhia cresceu para 40 administradores, 800 agentes de campo e 12.500 empregados diversos e contratos na ordem de US\$ 100 milhões de dólares, a maioria na área de treinamento e assessoramento.

A partir de 1993, a companhia é presidida pelo atual presidente, General Carl Vuono, que foi o Comandante em Chefe do Exército americano de 1987 a 1993 e responsável pelas operações na primeira Guerra do Golfo. O atual Vice-presidente Executivo, Ronald H. Griffith, foi o vice-comandante do Exército americano até passar para a reserva em 1992. O Tenente-General Ed Soyster, atual vice-presidente de operações, foi chefe da Central Intelligence Agency - CIA.

A MPRI foi também contratada pelo Departamento de Justiça, em março de 2005, por um período de seis anos, para trabalhar no Programa de Treinamento e Assistência Internacional de Investigações Criminais (ICITAP em Inglês), por US\$ 400 milhões de dólares. Entre as atividades, a MPRI fornece treinamento, assessoramento, logística, facilidades e suporte de comando e controle para programas de aplicação da lei em países fora dos Estados Unidos.

A MPRI também participa de uma *joint venture* com a Kellogg Brown and Root, Wackenhut e AGS, onde atuam na formação e treinamento da Polícia Civil e da Polícia Civil Internacional, que está subordinada ao Departamento de Estado, com um contrato de US\$ 1,6 bilhão de dólares para trabalhar com o escritório da Polícia Civil e Aplicação da Lei em coordenação com as Nações Unidas, treinando polícias em formação em diversos países.

Em abril de 2003, a MPRI assinou dois contratos com o Departamento de Defesa no valor total de US\$ 2,5 milhões de dólares no Iraque, colocando ex-soldados para trabalhar em programas públicos. A MPRI também forneceu intérpretes e tradutores para o Escritório de Reconstrução Humanitária de Assistência no Iraque.

Em 2000, foi contratada pelo Departamento de Defesa para apoiar o governo colombiano para desenvolver um plano de longa duração para combater a guerra contra os traficantes de drogas.

O contrato de US\$ 4,3 milhões de dólares foi pago em grande parte pelo pacote de ajuda de US\$ 1,3 bilhão de dólares aprovado pelo Congresso americano para o Plano Colômbia. Em fevereiro de 2001, o plano não foi renovado.

Em novembro de 2001, a MPRI foi contratada para treinar o Exército Croata na guerra contra os sérvios durante as ações da ONU que monitoravam o cessar fogo. As forças Croatas lançaram a Operação Tempestade (*Operation Storm*) em agosto de 1995 interrompendo o cessar-fogo. O então fraco e sem equipamentos Exército Croata mudou o rumo da guerra quando esmagou os sérvios da Bósnia, expulsou-os de suas casas, criando a pior crise de refugiados durante a guerra. O sucesso da Operação forçou a assinatura do acordo de paz de Dayton um ano após a MPRI ter iniciado o treinamento. Apesar de diversas alegações sobre o papel da MPRI durante os eventos, todos foram negados.

Atualmente a MPRI tem um programa junto ao governo Croata focado na assistência e no apoio ao Ministro da Defesa e no Comandante em chefe das Forças Armadas dentro do programa Parceiros para a Paz da OTAN, em que executam políticas, planos e treinamentos simulados para comandantes e subordinados dentro do programa de Operações de Manutenção da Paz

Em 1995, a MPRI venceu um contrato para treinar a força policial de intervenção rápida de Angola. Esse contrato fez parte do acordo geral oferecido pelo Presidente Bill Clinton ao novo líder angolano, José Eduardo dos Santos. Esse trabalho foi desenvolvido juntamente com a Executive Outcomes.

No início de 2000, na Nigéria, um grupo de vinte generais da reserva, apoiados pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional - USAID e pelo Office of Transition Initiatives desenvolveram um plano para as Forças Armadas da Nigéria de modo a integrá-la com a sociedade civil para tratar dos assuntos da segurança interna. A MPRI recebeu o trabalho do grupo African Crisis Response Initiative, criado pelo Governo Clinton com o objetivo de melhorar as Forças Armadas do Senegal, Malauí, Benin, Mali, e Kênia

Nos Estados Unidos a MPRI montou um centro de treinamento de oficiais da reserva (RTOC) em 217 universidades, bem como 29 centros de recrutamento militares para o alistamento de americanos interessados na carreira militar.

F7 KELLOGG BROWN AND ROOT

A Brown and Root⁷⁰ foi fundada no Texas em 1919 pelos irmãos George R. Brown e Herman Brown com o dinheiro do seu cunhado Dan Root. A companhia começou suas operações supervisionando a construção de navios de guerra para a Marinha dos Estados Unidos.

Um de seus primeiros projetos em grande escala foi a construção de uma represa no Rio Colorado, Texas, perto de Austin, durante a Depressão. Para receber os valores devidos pelo governo americano, a empresa solicitou apoio do congressista local, Lyndon B. Johnson. Brown and Root era a fonte principal de fundos da campanha política para a eleição de Johnson para o Congresso em 1937. Em contrapartida, Johnson deveria persuadir o Bureau of Reclamation para mudar suas regras de pagamento pelo serviço realizado. A decisão final foi tomada pelo então Presidente Franklin D. Roosevelt, favorável à empresa.

Após realizar diversos projetos rentáveis de construção para o governo federal, tal como a Base Naval de Corpus Christi, a Brown and Root doou maciças quantias em dinheiro para a primeira campanha de Johnson para o Senado dos Estados Unidos em 1941. No entanto, as doações violaram as normas do Imposto de Renda sobre contribuições da campanha, por declarar a maior parte das doações como despesas dedutíveis da companhia. As acusações chegaram até a Brown and Root, a Johnson e muitos outros. A situação só foi contornada pela interferência direta do Presidente Roosevelt.

Durante a Segunda Guerra Mundial, A Brown and Root construiu a Base Aeronaval de Corpus Christi, enquanto que a sua subsidiária, Brown Shipbuilding, construiu uma série de navios para a Marinha Americana.

Em 1947, a Brown and Root construiu uma das primeiras plataformas de petróleo *offshore*.

A Brown and Root também participou da construção da represa de Péligre, cujo projeto foi elaborado pelo Exército americano e a obra financiada pelo Corpo da Armada dos Estados Unidos e U.S. Export-Import Bank.

⁷⁰ SourceWatch. Disponível em: <http://www.sourcewatch.org/index.php?title=Brown_and_Root>. Acesso em: 03 jul. 2007.

Depois da morte de Herman Brown, a Halliburton adquiriu a Brown and Root, em dezembro 1962, que se transformou na parte de um consórcio de quatro companhias que construíram aproximadamente 85 por cento da infra-estrutura necessária para atender ao Exército americano durante a Guerra do Vietnã. Na época, os movimentos contra a guerra chamavam a Brown and Root de "Burn and Loot" (queimar e roubar).

Em 1996, o presidente Bill Clinton concedeu à Brown and Root um contrato para apoiar as tropas da OTAN da Força de Estabilização na região dos Balcãs. Esse contrato foi também estendido para apoiar as Forças de Estabilização em Kosovo, em 1999. A extensão de seus serviços incluiu diversas operações logísticas que historicamente sempre estiveram sob a jurisdição das Forças Armadas. Tais operações incluíram serviços de lavanderia, alimentação (Burger King, Subway, Papa John's Pizza), divertimento (acesso à Internet e TV a cabo) e recreação (quadras de basquete e ginásios equipados).

De 1995-2002, a KBR (Halliburton) foi contemplada com pelo menos US\$ 2,5 bilhões de dólares para a construção e para a manutenção da infra-estrutura de bases militares, algumas em localidades secretas, dentro do programa Army's Logistics Civil Augmentation Program - LOGCAP (Programa de Aumento da Logística Civil no Exército).

Com a aquisição da Dresser Industries em 1998, a M.W. Kellogg foi fundida com a subsidiária da Halliburton, a Brown and Root, para formar a Kellogg, Brown and Root - KBR. A KBR venceu muitos contratos nas Forças Armadas dos Estados Unidos durante a invasão do Iraque em 2003, da mesma forma que seus antecessores venceram na II Guerra Mundial e no Vietnã.

O exército de Estados Unidos contratou, em dezembro de 2001, a KBR para fornecer a hospedagem para cerca de 100.000 soldados no Iraque em um negócio avaliado em US\$ 200 milhões de dólares dentro do LOGCAP. Outras atividades incluíram a ordem da pré-invasão para reparar facilidades petrolíferas do Iraque, a construção de acampamentos para os prisioneiros de guerra e outro para acomodar o Iraqi Survey Group, que foi desdobrado após a invasão para encontrar armas da destruição em massa no Iraque.

As ações da KBR junto ao exército vieram sob pesadas alegações dos congressistas Henry Waxman, da Califórnia, e John Dingell, de Michigan, que solicitaram ao General Accounting Office que investigasse se houve favorecimento

nos contratos pelos laços da empresa com a administração do Presidente Bush. Os dois congressistas também acusaram a KBR de inflacionar os preços para importar a gasolina do Iraque.

As ações da KBR junto ao exército vieram sob pesadas alegações de congressistas Henry Waxman da Califórnia e John Dingell, do Michigan, que solicitou ao General Accounting Office que investigasse se houve favorecimento nos contratos pelos laços da empresa com a administração do Presidente Bush. Os dois congressistas também acusaram a KBR de inflacionar os preços para importar a gasolina do Iraque.

No Afeganistão, em 2002, a KBR assinou com o Departamento de Defesa um contrato de US\$ 100 milhões de dólares para construir a nova embaixada dos Estados Unidos em Kabul, Afeganistão. A KBR também conseguiu outros 15 contratos dentro do LOGCAP no valor de US\$ 216 milhões de dólares para atender à Operação *Enduring Freedom* no Afeganistão. Estes contratos incluem o estabelecimento de acampamentos nas Bases Aéreas de Kandahar e Bagram para o treinamento de tropas estrangeiras provenientes da República de Geórgia.

A KBR tem o maior contrato com o governo americano do que qualquer outra firma no Iraque. O total de empregados é na ordem de 14.000, sendo a maioria americanos, que fornecem o apoio logístico às Forças Armadas dos Estados Unidos.

Em junho de 2003, o exército anunciou que substituiria o contrato da infraestrutura petrolífera por uma licitação pública para um contrato no valor total de US\$ 1 bilhão de dólares. Depois o contrato foi expandido para US\$ 2 bilhões de dólares. Na licitação, o contrato foi vencido pela KBR por US\$ 1,6 bilhão de dólares. Durante esse período, a KBR subcontratou duas outras companhias para trabalhar no projeto, a Boots & Coots para os trabalhos de emergências nos campos de petróleo e a Wild Well Control, ambas as firmas baseadas no Texas.

Em setembro 2005, a KBR iniciou os trabalhos de remoção dos destroços e outras atividades de emergência decorrentes do Furacão Katrina. A tarefa iniciou-se com a limpeza e reconstrução das facilidades da Gulf Coast Marine e de instalações da Marinha Americana, incluindo a Estação Naval de Pescagoula, Estação Naval de Gulfport, o Centro Espacial C. Stennis, no Mississippi, duas outras pequenas instalações da Marinha em Nova Orleans e outras na costa do Golfo. A KBR venceu outros contratos semelhantes por mais de 15 anos.

Em abril de 2006, Halliburton ofereceu ações na Bolsa de Nova York para

a venda de até 20 por cento de ações. Em novembro do mesmo ano as ações foram oferecidas para o público ao preço inicial de US\$ 17 dólares. A procura foi tamanha que o preço chegou a US\$ 20,75 dólares por unidade.

As ligações da Brown and Root com o governo americano, que começaram com o Presidente Lyndon Johnson, continuou por anos. Depois do fim da primeira guerra de golfo, o Pentágono, conduzido pelo então secretário Dick Cheney, da Defesa, pagou a Halliburton, subsidiária da Brown and Root, cerca de US\$ 8,5 milhões de dólares para estudar o uso das forças militares privadas com os soldados americanos em zonas de combate. Cheney, que era o presidente da Halliburton de 1995 a 2000, foi acusado de apoiar a invasão do Iraque em 2003 e, com isso, fornecer contratos para a KBR com a finalidade de beneficiar-se e aos seus associados no negócio. A força do apoio presidencial foi sentido durante a concorrência para o LOGCAP II, em 1994, vencido pela DynCorp. O Presidente Clinton escolheu a KBR em vez da DynCorp. Entretanto, por estarem repletos de controvérsias, os contratos foram cancelados. Logo após, foi iniciada nova concorrência, tendo a KBR vencido o primeiro contrato, a DynCorp, o segundo, e a KBR o terceiro, ficando ainda com parte do programa LOGCAP III. Esse programa pode ser acionado em situações de contingência ou na conveniência do Exército, sendo sua execução liberada por partes.

A maior parte dessas controvérsias envolveu o contrato LOGCAP III, que a KBR venceu legitimamente em 2001. Embora esse contrato não fosse muito rentável, ele foi executado com o contrato RIO (Restore Iraq Oil - Restabelecimento do Petróleo do Iraque), esse sem concorrência. O Departamento de Defesa alegou que a KBR era a única contratante que poderia satisfazer as exigências para a execução imediata desse plano, o que gerou um processo ainda inconcluso por dezenas de irregularidades. Parecia ser uma prática comum usar parte da verba do programa RIO para cobrir o programa LOGCAP.

Outro tópico de interesse foi o método de faturamento das refeições. Segundo o relatório da Defense Contract Audit Agency, agência americana que cuida dos contratos, os revisores desses contratos sabiam das incorreções, mas negligenciaram as exigências do Exército. Em certas localidades, a KBR preparava refeições independente de quantas pessoas usariam o serviço, cobrando pela comida produzida e não pela que foi realmente servida.

Até fevereiro de 2007, faleceram 98 empregados americanos da KBR e

de suas subcontratadas e mais 430 foram feridos devido às hostilidades ao executar os serviços durante os contratos no Iraque, Afeganistão e Kuwait.

Em abril de 2007, a Halliburton vende a KBR que fez parte da companhia por mais de 44 anos.

F8 SCIENCE APPLICATIONS INTERNATIONAL CORPORATION

Science Applications International Corporation (SAIC)⁷¹ é uma firma de engenharia e pesquisa nos Estados Unidos de propriedade dos seus empregados. Foi fundada por Dr. J. Robertson "Bob" Beyster, em 1969, em La Jolla, Califórnia, como uma empresa de ciência e aplicação de conhecimentos. Em 2007, a SAIC tinha cerca de 44.000 empregados em 150 cidades, com US\$ 7,8 bilhões de dólares de receita. Ocupa a posição 285 na lista das 500 maiores empresas americanas segundo a Revista Fortune. Na sua especialidade, é considerada a maior firma.

A SAIC é um grande firma de tecnologia, com numerosos clientes na esfera federal, estadual e no setor privado. Tem trabalhado exaustivamente com o Ministério da Defesa dos Estados Unidos e com a Comunidade de Inteligência, incluindo a National Security Agency. No ano de 2003, a SAIC assinou o nono maior contrato com o Departamento de Defesa no valor de US\$ 2,6 bilhões de dólares. Outro grande contrato foi na condução da tecnologia de informação nos Jogos Olímpicos de 2004 na Grécia. Em 2001, a SAIC era o principal contratado do FBI no projeto Virtual Case File, que não logrou êxito.

A fundação do SAIC pelo Dr Beyster baseou-se no princípio da titularidade dos empregados: aqueles responsáveis em cuidar do valor de uma companhia (os acionistas) devem ser os mesmos responsáveis por produzir esse valor (os empregados). Em novembro de 2003, foi nomeado para Diretor-Geral da SAIC, Kennedy C. Dahlberg, encerrando com a liderança de mais de 30 anos do seu fundador. Em maio 2005, sob a nova liderança, a empresa mudou seu bordão, passando de uma empresa de propriedade dos empregados para o lema *From Science to Solutions* (da ciência para as soluções); o antigo lema manteve-se

⁷¹ Wikipédia. Disponível em:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Science_Applications_International_Corporation>. Acesso em: 04 jul. 2007 e SAIC. Disponível em: <<http://www.saic.com/business>>. Acesso em: 04 jul. 2007.

apenas para uso interno.

A SAIC é um fornecedor de soluções científicas, engenharia, integração de sistemas e serviços e soluções técnicas para todas as agências americanas, para a comunidade de inteligência, o Departamento de Segurança Interna (DHS) e outras agências do governo americano, bem como para clientes selecionados no mercado internacional. Os clientes procuram os serviços da SAIC para resolver desafios técnicos complexos que requeiram soluções inovadoras em missões críticas, em áreas como segurança nacional, inteligência e defesa da pátria. A procura crescente desse tipo de serviços e soluções tornou-se prioritário em decorrência do avanço geral da guerra contra o terrorismo e a transformação das Forças Armadas Americanas.

F9 TIBBETT & BRITTEN

O Grupo Tibbett & Britten, hoje Exel PLC (Private Limited Company)⁷², é uma empresa especializada em operações logísticas internacionais. Tem parceria com a Unilever e opera o primeiro armazém da Europa com o sistema totalmente informatizado.

Todo o material que entra na Tibbett & Britten é lido através do código de barras e, nesse momento, o sistema atribui-lhe uma localização que permite aperfeiçoar a organização do depósito, além de permitir uma visualização *on-line* permanente. A qualquer hora, a Tibbett & Britten ou os clientes sabem da localização dos produtos e podem avaliar a gestão dos seus estoques.

O uso desses terminais móveis, que operam em tempo real com os clientes, tem por finalidade, entre outras vantagens, aumentar significativamente a produtividade, ter a posição completa dos estoques *on-line*, aumentando o nível de confiabilidade em todas as operações, reduzindo os custos de manutenção dos sistemas periféricos e tendo níveis de estoques adequados às necessidades da empresa.

⁷² ROFF. Disponível em: <<http://www.roff.pt/artigo.asp?ID=27&tipo=solucao>>. Acesso em: 04 jul. 2007.

O Grupo Tibbett & Britten é um dos principais grupos de logística em todo o mundo. A empresa, especializada em serviços logísticos dedicados, lidera o transporte e a distribuição de mercadorias, bem como fornece armazenamento e apoio logístico aos mais importantes distribuidores comerciais e fabricantes multinacionais. Mantém ainda uma forte presença no setor de moda e produtos têxteis, de alta tecnologia, alimentação, bens de consumo e cosmética. Atualmente, é a sétima empresa logística mais importante do mundo e emprega 36.000 pessoas em 34 países dos cinco continentes.

F10 BLACKWATER

A Blackwater⁷³, fundada em 1997 por Eic Prince, que pertenceu às forças especiais da Marinha Americana, filho de um bilionário e um ativo contribuinte do Partido Republicano. Hoje, além da Blackwater USA e da Blackwater Security Consulting, ela é composta por mais quatro companhias: Blackwater Aviation, Blackwater Canine, Blackwater Target Systems e Blackwater Training Center.

A companhia conta com militares veteranos, pessoal da área de inteligência, profissionais para a aplicação da lei, todos com comprovada participação em combates, cujo desempenho é calcado no desempenho em operações e na experiência em combates externos ou em ações internas para atender às necessidades de seus clientes. Já foram treinadas mais de 50.000 pessoas entre militares e agentes da lei desde sua fundação

A Blackwater venceu um contrato de US\$ 21 milhões de dólares para proteger o Embaixador Paulo Bremer, autoridade provisória da coalizão no Iraque, em junho de 2004. O contrato previa a colocação de dois helicópteros para apoiar os deslocamentos da comitiva. A Blackwater ainda é a responsável pela guarda do pessoal de Departamento de Estado americano no Iraque.

Em 31 de março de 2004, quatro guardas da Blackwater sofreram emboscada por insurgentes iraquianos quando acompanhavam três veículos vazios

⁷³ Frontline. Disponível em: <<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/contractors/companies.html>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

que iriam apanhar equipamento de cozinha em uma base no oeste de Fallujah. Os guardas foram mortos a tiros pelos iraquianos que puseram fogo nos carros e enforcaram dois funcionários em uma ponte. As famílias dos guardas moveram uma ação contra a Blackwater, com a reclamação de que a empresa não cumpriu o contrato que determinava a presença de três soldados em cada um dos dois veículos leves que apoiavam a escolta dos caminhões. Em consequência do emaranhado de artigos previstos no contrato, é difícil determinar qualquer responsabilidade da Blackwater, pois ainda existia uma subcontratação desses serviços. A Blackwater nega a responsabilidade pela morte dos contratantes. As famílias aguardam a decisão judicial sobre o caso.

F11 VERTEX AEROSPACE LLC

A Vertex Aerospace LLC⁷⁴, anteriormente Raytheon Aerospace LLC, foi adquirida pela Veritas Capital, uma firma de investimento, em 2001. A companhia mudou seu nome para Vertex Aerospace LLC, em junho 2003, mas Raytheon Aerospace ainda possui 25% da companhia.

A Vertex Aerospace LLC tem sua matriz em Madison, Mississipi. A companhia é considerada uma das líderes na aviação e nos serviços técnicos aeroespaciais. Seus 6.300 empregados operam em 42 estados americanos e em 32 países. Aproximadamente 95 por cento de suas vendas são para o governo dos Estados Unidos, e suas vendas, em 2001, totalizaram aproximadamente US\$ 500 milhões de dólares. De 1997 a 2002, a Vertex Aerospace LLC recebeu cerca de US\$ 2,1 bilhões de dólares em contratos do governo americano. A Raytheon, antiga proprietária da Vertex, teve mais de 5.300 contratos com o governo americano entre 1990 a 2002, com um valor de US\$ 58,5 bilhões de dólares.

Barry McCaffrey, um membro da diretoria da empresa também era membro do Committee for the Liberation of Iraq, um grupo formado em Washington, em outubro 2002, que fazia *lobby* para aumentar o apoio público para a guerra no Iraque. Richard Perle, que trabalhava no Defense Policy Board, um grupo apoiado pelo governo, recomendou ao Pentágono a venda de mísseis Patriot para a Turquia.

⁷⁴ The Center for Public Integrity. Disponível em: <<http://www.publicintegrity.org/wow/bio.aspx?act=pro&ddIC=46>>. Acesso em: 20 out. 2007.

Para tal, Perle, que era conselheiro do governo turco através da International Advisers Inc. e do Departamento da Defesa, concedeu à Raytheon uma modificação de US\$ 346,3 milhões de dólares em um contrato já existente para incluir o financiamento de 32 mísseis Patriot para Turquia.

Os membros da Vertex Aerospace que têm conexões com o governo são numerosos. Entre os principais diretores, a maioria deles tem ou teve laços estreitos com as Forças Armadas Americanas e o Pentágono, o que facilita as ligações da empresa com esses órgãos governamentais. Alguns se destacam, entre eles: Richard Hawley, comandante do Air Combat Commander de 1996 a 1999, comandante da Allied Air Forces Central Europe e da U.S. Air Forces Europe de 1995 a 1996; Barry McCaffrey, serviu na USAF onde foi comandante-em-chefe do U.S. Southern Command de 1994 a 1996; e Joseph Prueher, graduado pela U.S. Naval Academy onde foi embaixador americano na China de novembro 1999 a maio 2001 e na Marinha Americana foi comandante-em-chefe da U.S. Pacific Command, da U.S. Mediterranean Sixth Fleet, da NATO Striking Forces e Vice-chefe da Diretoria de Operações Navais do Pentágono. Além desses, a empresa também recebe oficiais para estágios anuais apoiados pelo Secretary of Defense Corporate Fellows Program para discussão de temas de interesse de ambas as partes.

Em janeiro 2003, a Raytheon foi acionada judicialmente em US\$ 4 milhões de dólares por ter cobrado indevidamente o Pentágono, fato ocorrido entre 1988 e 1999, o que obrigou a empresa a mudar suas práticas em 2000.

As últimas informações dão conta de que o Departamento de Defesa liberou para a Vertex Aerospace outro contrato no valor de US\$ 91 milhões de dólares para continuar a manutenção e o reparo de aviões no Afeganistão.

F12 ERINYS

A Erinys⁷⁵, uma companhia britânica, tem um contrato de US\$ 50 milhões de dólares para proteger o Corpo de Engenheiros do Exército americano no Iraque.

⁷⁵ SourceWatch. Disponível em:

<<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/contractors/companies.html>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

Possui ainda diversos contratos ao redor do mundo para proteger a U.S. Agency for International Development (USAID), Fluor, Siemens e BBC. A Erinys também tem um contrato de US\$ 100 milhões de dólares para proteger os campos petrolíferos do Iraque e já faturou mais de US\$ 150 milhões de dólares no Iraque nos últimos anos. Um segurança da Erinys ganha aproximadamente US\$ 400 dólares por dia, ou seja, o dobro que um soldado recebe. Outros, em situações especiais, recebem até US\$ 1000 dólares por dia. A companhia diz que nunca perdeu um cliente, mas três seguranças da Erinys perderam suas vidas atuando junto ao Exército americano e outros 16 protegendo a infra-estrutura petrolífera do Iraque. Segundo Erinys, aproximadamente 70 insurgentes foram mortos pelos seguranças quando realizavam missões de proteção.

F13 PARSONS CORPORATION

A Parsons Corporation⁷⁶ é uma empresa de propriedade de seus quase 9.000 empregados. É uma firma global de projetos e de engenharia, que teve um rendimento de mais de US\$ 2.4 bilhões de dólares em 2002.

A companhia foi fundada por Ralph Parsons, um engenheiro aeronáutico, que foi um dos membros fundadores da companhia da engenharia Bechtel-McCone-Parsons Corp. na década de 30. Parsons vendeu suas ações na companhia e começou sua própria firma de engenharia, a Ralph M. Parsons Co., em 1944. O outro sócio, John McCone, foi mais tarde ser diretor da CIA.

Hoje, a Parsons é líder em diversos mercados, tais como o de infra-estrutura, transporte, tecnologias avançadas, telecomunicações, aviação, comercial, ambiental, planejamento, fabricação, fármacos e segurança interna. A Parsons fornece soluções técnicas e de gerenciamento às agências do governo federal, regional e local, bem como diversas indústrias em âmbito internacional.

Desde os anos 80, a companhia tinha sido contratada para a destruição de armas químicas para as Forças Armadas dos Estados Unidos. Quando os

⁷⁶ The Center for Public Integrity. Disponível em: <<http://www.publicintegrity.org/wow/bio.aspx?act=pro&ddlC=44>>. Acesso em: 27 jul. 2007.

regulamentos foram alterados para proibir a incineração de tais armas, a Parsons desenvolveu um novo processo com utilização de vapor.

A Parsons trabalha também em numerosos projetos civis no Oriente Médio, incluindo pontes, metrô e indústria do petróleo em Bagdá, mas teve que abandonar os projetos em virtude da primeira Guerra do Golfo. A companhia também fez prospecção e escavação de poços de petróleo e de geradores de energia no Kuwait nos anos 60 e venceu contratos para reconstruir as instalações petrolíferas que foram destruídas pela Guerra do Golfo em 1991. A companhia também fez o trabalho de reconstrução da Bósnia.

Em julho de 2003, a Parsons e a empresa Australiana Worley Corp. apresentaram uma proposta ao Exército americano para recuperar a infra-estrutura petrolífera do Iraque, cuja responsabilidade era apenas da Halliburton. A Parsons tem trabalhado continuamente em projetos petrolíferos no Oriente Médio desde a década de 40. Entre seus muitos projetos notáveis na área, destaca-se o projeto da restauração dos poços petrolíferos no Kuwait destruídos após a primeira guerra no Golfo.

Em agosto 2003, a Parsons venceu, juntamente com outras quatro companhias, um contrato de US\$ 89 milhões de dólares para destruir armas capturadas no Iraque. No Iraque, a Parsons também executa obras de engenharia, administração de contrato e suporte logístico em diversos locais. A companhia instalou um escritório em Bagdá, onde encaminha empregados para as diversas frentes de trabalho.

Os laços da empresa com o governo vêm com o atual presidente, James McNulty, que serviu ao Exército americano por mais de 24 anos, de onde aposentou-se no posto de coronel em 1988. Enquanto esteve no Exército, McNulty era o diretor do programa Guerra nas Estrelas do Pentágono. Outro diretor da empresa, Almirante R.J. Zlatoper, foi comandante-em-chefe da frota da Marinha Americana no Pacífico e o General Earnest Robbins vice-presidente, que serviu ao Exército por 34 anos, aposentando-se como Major-General. Uma das suas últimas funções foi Comando de Engenharia Civil do Comando de Combate da Força Aérea e do Comando Aeroespacial da Força Aérea. Nos quatro últimos anos era um dos responsáveis pela Engenharia Civil da Força Aérea, responsável por mais de 70.000 militares e civis, responsável por planos, programas e orçamento em contratos no valor anual de US\$ 8 bilhões de dólares, defendendo, em muitas ocasiões, diversos

projetos de interesse da Força Aérea junto ao Congresso americano.

Em janeiro de 2004, o escritório da Coalition Provisional Authority's em Bagdá venceu um contrato de US\$ 31 milhões de dólares para a reconstrução da Base Militar de Tadjil e das estações de recrutamento das Forças Armadas Iraquianas.

Em março do mesmo ano, a Parsons venceu outros dois contratos de US\$ 500 milhões de dólares e outro de US\$ 900 milhões de dólares. O primeiro contrato é para renovar e reconstruir edifícios, hospitais, clínicas de atendimento médico e a construção e restauração de edifícios públicos em todo o Iraque. O segundo contrato é para a construção e reconstrução das facilidades e serviços relacionados à segurança e à justiça, incluindo a Força Iraquiana de Defesa Nacional. Ao final de março do mesmo ano, a Parsons venceu um contrato junto ao Corpo de Engenheiros do Exército americano no valor de US\$ 800 milhões de dólares para reconstruir a infra-estrutura petrolífera no Iraque. A KBR venceu outro contrato similar no valor de US\$ 1,2 bilhão de dólares. Estes dois contratos tinham sido vencidos anteriormente pela KBR em março de 2003.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira: DCA 1-1**. Brasília, DF, 2005.
- _____. **Doutrina de Logística Aeronáutica: DCA 2-1**. Brasília, DF, 2003.
- _____. **Glossário da Aeronáutica: MCA 10-4**. Brasília, DF, 2001.
- _____. **Regulamento de Administração da Aeronáutica: RCA 12-1**. Brasília, DF, 2004.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de Logística Militar: MD42-M-02**. Brasília, DF, 2002.
- CONTAMINE, Philippe. **War in the middle ages**. Nova York: Basil Blackwell, 1984.
- CREVELDEN, Martin Van. **The rise and decline of the state**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
- CRUZ, Anamaria da Costa; MENDES, Maria Tereza Reis. **Estrutura de projetos, trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. NBR 14724/2005 e 15287/2006. Rio de Janeiro: Intertexto, 2007.
- DOUHET, Giulio. **O Domínio do ar**. Tradução da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica. Belo Horizonte: Itatiaia, 1988. Edição original de 1921.
- GIORDANI, Mário Curtis. **História da antiguidade oriental**. 2ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1972.
- GOMES, Maria Paulina. **Construindo soluções acadêmicas: monografias, dissertações e teses - do projeto à defesa**. Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea & Luzes, 2006.
- KARDEC, Alan; CARVALHO, Cláudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- LIND, Willian Sturgiss, **Compreendendo a guerra de quarta geração**. Military Review, [S.l.], p. 12-17, jan/fev 2005.
- MAGNOLI, Demétrio. (Org.). **História das guerras**. São Paulo: Contexto. 2006.
- MITCHELL, Billy. **Champion of air defense**. New York: McGrawHill, 1952.
- PALMBY, William G. **Outsourcing the air force mission: a strategy for success**. Paper nº. 4. Alabama: Air University Press, 2006.
- SINGER, Paul Warren. **Coporate warriors: the rise of the privatized industry**. New

York: Cornell University Press, 2003.

SUTHERLAND, Lucy. **The east India company in eighteen century politics.** Oxford: Clarendon Press, 1979.

TILLEY'S, Arthur. **Medieval France:** a companion to french studies. Londres: [s.n.], 1922.

TRACY, James. **The rise of merchant empires.** New York: Cambridge Universal Press, 1990.

TRENCHARD, Hugh Montague. **Air power:** three papers. Londres: Directorate of Staff Studies, Air Ministry, 1946.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** São Paulo: Jardim do Livro, 2007.