

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG
CURSO DE GESTÃO EM OPERAÇÕES E LOGÍSTICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**NOME COMPLETO: JULIO DOS REIS RANGEL
TÍTULO: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO DE
ATIVIDADES NÃO FINIS NO CFN: UMA ANÁLISE PARA O
1ºBATALHÃO DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS**

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

**RIO DE JANEIRO, RJ
2022**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO E APROVAÇÃO

AUTOR: 1T (FN) JULIO DOS REIS RANGEL

TÍTULO: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES
NÃO FINIS NO CFN: UMA ANÁLISE PARA O 1º BATALHÃO DE OPERAÇÕES
RIBEIRINHAS

Autorizo que o presente artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* da FURG, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística, e aprovado pelos professores responsáveis pela orientação e sua aprovação, seja utilizado para pesquisas acadêmicas de outros participantes deste ou de outros cursos, afim de aprimorar o ambiente acadêmico e a discussão entorno das temáticas aqui propostas.

TÍTULO: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES NÃO FINIS NO CFN: UMA ANÁLISE PARA O 1º BATALHÃO DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS.

AUTOR: 1T (FN) JULIO DOS REIS RANGEL
ORIENTADOR: GIBRAN DA SILVA TEIXEIRA

RESUMO

O processo de terceirização vem se tornando uma tendência mundial, inicialmente entre empresas privadas, se mostrando também uma opção para as Forças Armadas para lidar com a redução de orçamento no pós Guerra Fria. No caso das forças brasileiras, em particular a Marinha do Brasil, é de grande importância a manutenção do preparo e constante condição de emprego de suas tropas, principalmente o Corpo de Fuzileiros Navais. O foco nas atividades fim dessas tropas deve ser mantido e a terceirização apresenta este item como uma das maiores vantagens desse processo. Além desse fator, demais forças armadas já vêm adotando tal processo, se mostrando muito vantajoso, principalmente em termos de custo e a possibilidade de aliviar a carga de atividades de suporte. O presente trabalho, através de pesquisas bibliográficas e banco de dados, analisou os setores do 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, e foi possível constatar que muitos militares são empregados em atividades secundárias (atividades não fins), sendo afastados de suas funções e ações inerentes ao combate.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização, Terceirização nas Forças Armadas, o Corpo de Fuzileiros Navais, 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, atividades não fins.

TÍTULO DO TCC: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES NÃO FINIS NO CFN: UMA ANÁLISE PARA O 1º BATALHÃO DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS.

Autor¹, Julio dos Reis Rangel

Declaro que sou autor(a)¹ deste Trabalho de Conclusão de Curso. Declaro também que o mesmo foi por mim elaborado e integralmente redigido, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho ou daqueles cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho.

Assim, declaro, demonstrando minha plena consciência dos seus efeitos civis, penais e administrativos, e assumindo total responsabilidade caso se configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais. (Consulte a 3ª Cláusula, § 4º, do Contrato de Prestação de Serviços).

RESUMO - O processo de terceirização vem se tornando uma tendência mundial, inicialmente entre empresas privadas, se mostrando também uma opção para as Forças Armadas para lidar com a redução de orçamento no pós Guerra Fria. No caso das forças brasileiras, em particular a Marinha do Brasil, é de grande importância a manutenção do preparo e constante condição de emprego de suas tropas, principalmente o Corpo de Fuzileiros Navais. O foco nas atividades fim dessas tropas deve ser mantido e a terceirização apresenta este item como uma das maiores vantagens desse processo. Além desse fator, demais forças armadas já vêm adotando tal processo, se mostrando muito vantajoso, principalmente em termos de custo e a possibilidade de aliviar a carga de atividades de suporte. O presente trabalho, através de pesquisas bibliográficas e banco de dados, analisou os setores do 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, e foi possível constatar que muitos militares são empregados em atividades secundárias (atividades não fins), sendo afastados de suas funções e ações inerentes ao combate.

PALAVRAS-CHAVE: Terceirização, Terceirização nas Forças Armadas, o Corpo de Fuzileiros Navais, 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, atividades não fins.

¹ julioreisfn@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A terceirização pode ser definida como uma técnica de gestão que busca transferir para um ou mais atores terceiros a execução de determinadas tarefas, otimizando e melhorando a produção (GIOSA, 1993). O processo é advindo do setor privado e no Brasil surgiu na década 1950 onde, inicialmente, essas tarefas, atividades e serviços auxiliares ou de apoio, também chamadas de atividades não fins, eram transferidas para organização diversa e geralmente especializada, de modo que a organização pudesse voltar-se exclusivamente para sua atividade fim (ALVAREZ, 1996).

O processo de terceirização nas Forças Armadas teve seu início marcante após a Guerra Fria, uma vez que os recursos voltados ao meio militar passaram a ter seu orçamento reduzido, levando os países como EUA e Reino Unido buscarem a redução de gastos, aumento da produtividade e dedicando esforços às atividades de combate (CATONI, 2009). No Brasil esse processo, juntamente com a terceirização no setor público acontece de forma lenta e não é num contexto geral (ALVAREZ,1996).

É comum observar nas Forças Armadas do Brasil o emprego de parcela dos militares em atividades secundárias, serviços, entre outras atividades não fins, retirando o foco do real emprego ao qual foram formados e devem constantemente ser preparados: o combate. Uma vez tal parcela estar distante da atividade fim, implica num desperdício do material humano que foi moldado para tal, bem como um mau gasto do orçamento público.

O presente trabalho tem por finalidade responder às seguintes perguntas: Qual a importância e como surgiu o processo de terceirização no mundo? Como o processo de terceirização foi introduzido nas Forças Armadas? Quais são as experiências dessas Forças Armadas ao terceirizar atividades secundárias? Qual é o propósito das Forças Armadas brasileiras, em particular a Marinha do Brasil? Como o Corpo de Fuzileiros Navais é empregado para cumprir a missão da marinha? Em qual contexto o 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas (1ºBtlOpRib) está inserido? Quais os casos de militares que estão sendo empregados em atividades não fins nos setores do 1ºBtlOpRib?

Dessa forma Objetivo geral consiste em apresentar o processo de terceirização no mundo, suas vantagens e desvantagens, analisar a terceirização

nas Forças Armadas, usando o exemplo de países que já o fazem, trazendo para realidade do Brasil, em particular as Forças Armadas brasileiras. Partindo de uma contextualização quanto aos propósitos do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) e seu emprego, evidenciando quanto a importância da atividade fim e, apresentar um estudo de caso voltado para o 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, Organização Militar do CFN.

Para tanto, o trabalho foi dividido da seguinte maneira: na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica sobre o Corpo de Fuzileiros Navais; na terceira seção são apresentados os conceitos de terceirização, os exemplos de outras forças no mundo, fechando com análise de caso dos setores do 1º BtlOpRib. O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica e a utilização de dados levantados no 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Política Nacional de Defesa (PND) é um documento de alto nível estratégico, que visa a orientação da sociedade brasileira, em diversos segmentos, quanto aos esforços para a garantia da soberania nacional e seu desenvolvimento, bem como sua integridade e cumprimento dos objetivos nacionais. Tem como foco principal a posição do país em relação a defesa e aos Objetivos Nacionais de Defesa (OND):

O Estado, como provedor da segurança da população brasileira, é o responsável por coordenar as ações relacionadas à Defesa Nacional, que tem como documento de mais alto nível a Política Nacional de Defesa – PND, a qual estabelece os Objetivos Nacionais de Defesa – OND, que devem ser permanentemente perseguidos pela Nação.

Já a Estratégia Nacional de Defesa (END) vai buscar as medidas para executar e dizer como cumprir o que foi estabelecido pela PND:

A Estratégia Nacional de Defesa – END, por sua vez, orienta os segmentos do Estado brasileiro quanto às medidas que devem ser implementadas para que esses objetivos sejam alcançados. É, portanto, o vínculo entre o posicionamento do País nas questões de defesa e as ações necessárias para efetivamente dotar o Estado da capacidade para preservar seus valores fundamentais.

Um dos aspectos que merece destaque por ser o entendimento da Concepção Estratégica de Defesa por parte da END, é o emprego das Forças Armadas. Sobre isso ela cita:

Nesse sentido, a Defesa Nacional, conceituada como o conjunto de atitudes, medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do território, das águas jurisdicionais, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas,

potenciais ou manifestas, é essencial para a consecução do desejado grau de segurança do País.

Em sua terceira seção, a END aborda mais especificamente o Setor de Defesa, sendo considerado um dos seus fundamentos. Estruturado no Ministério da Defesa, esse setor é composto pelas três forças: Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira que, de forma integrada, materializam a expressão militar da nação. De acordo com Brasil (2016), o Ministério da Defesa “é responsável pelo preparo e pelo emprego da expressão militar do Poder Nacional.”

A Marinha do Brasil, em particular, é responsável pela preparação e emprego do Poder Naval e para tal contará com alto grau de mobilidade e flexibilidade através de seu meios navais de superfície, submarinos e aéreos. Além destes, será capaz de exercer o controle das áreas marítima e a projeção de poder através de meios anfíbios, conforme é explícito na END:

A fim de garantir a capacidade de projeção de poder e ampliar a de controlar áreas marítimas, a Marinha deverá dispor de meios de fuzileiros navais, em permanente condição de pronto emprego, essenciais para a defesa de instalações navais e portuárias, dos arquipélagos e das ilhas oceânicas, nas águas jurisdicionais brasileiras, para atuar, tempestiva e eficazmente, em operações de guerra naval, em atividades de emprego de magnitude e permanência limitadas, em operações humanitárias e em apoio à política externa em qualquer região que configure cenário estratégico de interesse. Nas vias fluviais, serão fundamentais para assegurar o controle das margens durante as Operações Ribeirinhas. O Corpo de Fuzileiros Navais, força de caráter anfíbio e expedicionário por excelência, constitui-se em parcela do Conjugado Anfíbio da Marinha do Brasil (BRASIL, 2016 p.47).

Vale frisar a “condição de pronto emprego” dos meios de fuzileiros navais que está diretamente associado ao caráter expedicionário do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). Esta capacidade se dá pelo preparo adequado e uma característica de autossuficiência das tropas, tornando-as aptas a cumprir missões por tempo determinado, submetidas a condições árduas e em ambientes distantes de seu local de suporte (Brasil, 2020). O termo expedicionário não se limitará às tropas, mas também os meios navais que vão proporcionar a mobilidade necessária para o emprego do CFN.

Contudo, conforme Brasil (2020), “o Fuzileiro Naval é o principal patrimônio do CFN. Seus homens e mulheres, todos voluntários e profissionais, são admitidos em concurso público de âmbito nacional e submetidos a rigoroso processo de seleção e treinamento.” O CFN compreende e acredita que o investimento no preparo de seu pessoal é de extrema relevância para o cumprimento da missão da MB.

Dessa forma cresce de importância a constante busca pelo aprimoramento, através de adestramentos voltados principalmente para as Operações Anfíbias (OpAnf)²:

O adestramento tendo como foco as OpAnf por se tratar da mais complexa das operações militares, deve ser progressivo, buscando um constante aprimoramento profissional. Suas metas devem ser gradativas, iniciando com o desenvolvimento de habilidades básicas individuais, essenciais para o sucesso durante o combate e emprego de pequenas frações, culminando com o adestramento, como um todo, do GptOpFuzNav³ (BRASIL, 2020 pag. 2-6).

Além desses fundamentos, temos ainda os conceitos preconizados na Política de Logística de Defesa (PLD), que versa sobre o planejamento do emprego das Forças Armadas nos seus esforços de caráter logísticos no mais alto nível, a fim de possibilitar o cumprimento de suas respectivas missões e das suas atribuições subsidiárias:

Para tornar possível a defesa da Pátria, é mister que o poder nacional, em especial a sua expressão militar, esteja compatível com a estatura político estratégica do País. Expressão militar compatível significa ter Forças Armadas equipadas e adestradas, doutrina militar adequada, logística eficaz e capacidade de mobilização compatível com o cumprimento da missão. Com esse escopo, cresce de importância a existência de Forças Armadas modernas, ágeis, aprestadas para o pronto emprego e com características de flexibilidade, mobilidade, permanência, resistência e versatilidade. A demanda por forças militares com essas características exige uma logística eficaz, com capacidade de rápida e correta determinação de necessidades, obtenção e distribuição dos produtos de defesa disponíveis e passíveis de serem mobilizados (PLD, 2006, p. 11).

Fica evidente que para o adequado emprego dos recursos humanos preparados para execução de diversas tarefas, é preciso ter atenção a estrutura logística que irá suprir a capacidade das forças seguirem prontas para o combate. No escopo do CFN, dado ao alto grau de profissionalismos de suas tropas e as características, a prioridade de manter tais tropas adestradas e voltadas exclusivamente para sua atividade fim, mas sem perder a visão da importância de seu suporte logístico e das atividades secundárias (atividades - meio), nasce a necessidade da busca pela otimização do emprego dos recursos, sendo uma excelente opção a terceirização da logística.

Tendo em vista tais considerações e associando com o levantamento de estudos de medidas que foram testadas e implementadas em Forças Armadas de

² Operação Naval lançada do mar por uma Força-Tarefa Anfíbia (ForTarAnf), sobre região litorânea hostil, potencialmente hostil ou mesmo permissiva, com o propósito principal de introduzir uma Força de Desembarque (ForDbq) em terra para cumprir missões designadas (BRASIL. 2020)

³ Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais- Forma de organização para o emprego de tropa de Fuzileiros Navais (BRASIL. 2020)

outros países, a terceirização da logística já se apresenta uma alternativa confirmada de sucesso, atendendo às necessidades já citadas anteriormente. Apesar de também existirem estudos que abordam o referido assunto em tempos de guerra e situações de conflito, o presente estudo irá se limitar aos esforços para manutenção e preparação das tropas em tempos de paz.

3. O CASO DO 1º BATALHÃO DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS

De acordo com Giosa (1993, pag.14), “Terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” Do ponto de vista de Kian (2006), vem a ser uma técnica gerencial que busca otimização da produção, transferindo para terceiros a realização de determinadas tarefas. Teve seu início no mundo privado e veio a se expandir também para o setor público.

Autores como Alvarez (1996), comentam que a terceirização surgiu no Brasil no contexto da chegada das empresas montadoras de carros, a partir dos 1950, encontrando barreiras relacionados aos resultados imediatos não alcançados, uma vez que as reais benesses do processo são mais bem notadas no médio e longo prazo. Em contrapartida, foi percebida vantagens que tal processo oferecia, onde em um cenário econômico de recessão, a terceirização permitiria e estimularia a abertura de novas empresas, gerando assim um grande impacto social e econômico, de maneira positiva, aumentando as ofertas de emprego devido o aumento da demanda de mão de obra. (GIOSA, 1993)

Já outros autores trazem um ponto de vista contextualizado nos anos 1970, onde a terceirização surge no âmbito da reestruturação produtiva das empresas, fundamentada no modelo do Toyotismo⁴ (COSTA, 2017). Em princípio, a empresa transferia para uma organização diversa, preferencialmente especializada em determinada atividade, a execução de serviços auxiliares ou de apoio, também conhecidas como atividades-meio, que mesmo tendo papel secundário tem grande importância para a produtividade. Sendo assim, a empresa poderia dedicar-se

⁴ Também conhecido por Sistema Toyota de Produção, o Toyotismo foi inicialmente implantado nas fábricas de automóveis da Toyota Motors, por iniciativa dos seus idealizadores: Eiji Toyota e Taiichi Ohno, os principais responsáveis pela criação deste método de produção.

exclusivamente a sua atividade fim, aumentando e melhorando a qualidade de sua produção (KIAN et al, 2006).

Atualmente, com o advento da globalização e os constantes avanços na tecnologia dentro do capitalismo financeiro, a terceirização passou a ser um exercício difundida mundialmente, muito bem consolidada, gerando até uma expansão dos seus conceitos para o repasse das atividades fim, não sendo foco do presente trabalho (COSTA, 2017). Fato é que a terceirização está sendo cada vez mais empregada estrategicamente para se obter melhores desempenhos das empresas (QUEIROZ, 1998) e vem se apresentando como uma ferramenta poderosa ao se administrar recursos (BELCOURT, 2006).

a. TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA: UMA ÓTICA VOLTADA PARA SERVIÇOS

O termo Logística, originário do francês *loger*, tem o significado de alojar, termo largamente utilizados no meio militar, fazendo menção ao transporte, abastecimento e alojamento das tropas. Porém esse termo atingiu um significado mais amplo, quando o meio empresarial passou a fazer uso dele, se referindo “à arte de administrar o fluxo de matérias, produtos e informações, de forma integrada e racional da fonte de matéria-prima até o consumidor final.” (CATONI, 2009). De um modo geral, define-se logística como instrumento que visa coordenar processo de entrega de produtos a um consumidor final (ARBACHE, 2004).

Segundo Novaes (2007), as empresas no mundo civil voltaram mais sua atenção a logística, tomando posse do termo após a Segunda Guerra Mundial, ainda que ele tenha sua origem no militarismo. Novaes (2013, p.13) afirma ainda que:

A Logística é quem dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado. No caso de bens duráveis, é comum no Brasil o vendedor prometer a entrega do produto numa certa data, promessa que não é cumprida por deficiências no sistema de informação, nas operações do depósito ou no transporte. O efeito negativo que tais situações acarretam na imagem da empresa [...]. Empresas de entrega rápida, como a Federal Express e a UPS, por exemplo, cresceram de forma vertiginosa por oferecer serviços confiáveis, com prazos predefinidos, possibilitando aos varejistas cumprirem suas promessas aos clientes.

Trazendo para o contexto de terceirização da logística, de acordo com a Associação Brasileira de Operadores Logísticos (2019):

São diversos os motivos pelos quais as empresas terceirizam suas atividades logísticas, sendo a busca pela redução de custos, um dos mais

conhecidos. Variáveis relativas à qualidade, à segurança (inclusive das informações disponibilizadas), à garantia de entrega dos serviços contratados, ao relacionamento e à ética, também passaram a ter importância aumentada em todo e qualquer processo de seleção para contratação de operadores logísticos.

Além destes, outros motivos podem ser destacados como sendo de grande valia para as empresas terceirizarem seus serviços de logística, a exemplo da busca por flexibilidade e eficiência nas operações, o acesso a tecnologias mais avançadas o que acaba trazendo para o foco da atividade fim. Esta decisão, se realizada de forma estratégica, leva as empresas a voltarem seus esforços aos seus negócios próprios e pode também levar ao melhoramento das atividades de *Supply-Chain Management (SGM)*⁵ (Associação Brasileira de Operadores Logísticos (2019).

Contudo, embora possa ser extremamente interessante a terceirização de serviços, é preciso ter alguns cuidados no momento dessa tomada de decisão. Do ponto de vista de Bsoft (2018):

A decisão de contratar ou não um parceiro logístico é muito séria e precisa ser precedida de muito estudo e pesquisa de mercado. Uma escolha errada pode representar sérios prejuízos à reputação e rentabilidade e, por isso, é preciso estar seguro e conhecer bem os prós e contras da terceirização.

A seguir serão analisadas algumas vantagens e desvantagens dessa escolha, mas geralmente as desvantagens se manifestam na figura do parceiro logístico ao realizará os serviços.

i. Vantagens

Redução de custos

Um dos aspectos que as empresas mais buscam ter atenção, uma vez que ao se reduzir custos na área logística, não há necessidade de investimento em tecnologia e aquisições, bem como a diminuição da mão de obra a ser contratada. Sobre isso, é dito por Bsoft (2018) que, “a logística é uma das áreas que mais consomem capital dentro de uma empresa. [...] e a contratação de uma empresa terceirizada para lidar com algum desses serviços é uma decisão que ajuda a controlar e reduzir seus gastos de maneira significativa.” Além disso, uma parcela do risco financeiro é repassada à empresa terceirizada, uma vez que a empresa

⁵ De acordo com Lucas Silva (2017), a Gestão da Cadeia de Suprimentos é um processo que se caracteriza por gerir o fluxo de informações, finanças, bens e serviços estrategicamente, de modo que as empresas e os consumidores finais alcancem vantagens competitivas e agregando valor aos clientes.

contratante não se preocupa com gastos inerentes a empresa contratada. Esse fato ocorre devido aos custos fixos, que antes eram da empresa propriamente dita, passarem a ser custos variáveis na mão da terceirizada e que somente se concretizam com a utilização do serviço contratado, efetivamente (OLIVEIRA, 1994, apud FERNANDES, 2005). E Rezende (1997, pag.12) corrobora dizendo, “aquilo que era custo fixo, como manutenção de ambientes e ferramentas ou o pagamento de salários e encargos sociais transforma-se em custo variável; ou seja, só significará custo quando houver uma real necessidade de utilização desses serviços.”

Esforços voltados a atividade fim

Aspecto muito importante e que merece o devido destaque, pois leva a empresa ou instituição a se preocupar exclusivamente com a sua atividade principal, a sua razão de ser. No momento em que os serviços logísticos são terceirizados, a parceira passa ser responsável por eles, contribuindo assim para o foco e empenho na busca por inovações, aprimoramento e crescimento, gerando elevado nível de qualificação dos profissionais para o cumprimento das tarefas específicas da empresa. A exemplo das Forças Armadas, a oportunidade do aprimoramento dos militares direcionados às atividades atinentes ao combate é o objetivo principal e foco do presente estudo (MARCIO SILVA, 2020).

Qualidade na prestação de serviço

Uma das maiores preocupações das empresas que prestam serviços é a qualidade do que estão oferecendo aos seus clientes. O esforço para satisfazê-los reflete na fidelização e leva a uma parceria de sucesso. Devido à grande concorrência no mercado, a empresa terceirizada vai buscar a garantia de que seus serviços sejam bem realizados, sendo assim menos uma preocupação para empresa contratante (Bsoft, 2018).

Otimização dos Processos

Processos mais rápidos, simples e eficientes também devem ser alcançados pelas empresas. Associado a redução de custos, este aspecto também se torna muito relevante no momento de terceirizar a logística. As operações serão capazes

reduzir erros e evitar desperdícios, tanto de ordem financeira quanto dos recursos humanos (MARCIO SILVA, 2020).

ii. Desvantagens

Não cumprimento dos serviços contratados

Geralmente associado ao parceiro logístico que foi escolhido para prestar os serviços e a uma busca descuidada pela redução dos custos. Visando o aumento de seus próprios lucros, o parceiro pode efetuar uma subcontratação de seus serviços, impactando significativamente no cumprimento das tarefas acordadas, principalmente devido ao desconhecimento e a falta de controle de como a empresa contratada executa esses serviços (SALES, 2007). Sobre isso, Silva acrescenta:

[...] a terceirização sempre será um mau negócio quando fundamentada apenas na redução dos custos, a curto prazo [...]. A visão de resultados deve contemplar médio e longo prazos. A busca de melhor posicionamento no mercado e de resultados financeiros positivos não pode ofuscar uma visão mais abrangente da terceirização. Caso contrário, os resultados adversos chegarão mais rapidamente [...] (SILVA, 1997, apud FERNANDES, 2005, p. 65 e 66).

Desafios na escolha do parceiro

Conforme já abordado, a terceirização vem se expandindo, gerando grandes oportunidades de ofertas desse mercado. Contudo nem todas as empresas prestam serviços de qualidade, se tornando um processo de difícil escolha. Buscar por uma parceria que trabalhe com seriedade e comprometimento demanda tempo e o custo por não cumprir essa etapa pode ser maior (MARCIO SILVA, 2020).

Volatilidade dos preços praticados

Conforme Bsoft (2018), devido ao grande número de ofertas oferecidas pelas empresas bem como os diversos tipos de serviços a serem prestados, o mercado pode ser ver refém de uma variação dos valores exigidos. Ainda nesse aspecto, Bsoft (2018) afirma:

Certamente, você encontrará empresas que cobram bem abaixo da média e também as que cobram acima desse valor. O importante é avaliar com atenção o custo e os diferenciais que a empresa oferece, afinal, nem sempre o barato é a melhor opção.”

Influência no rendimento da empresa contratante

Esse aspecto também está relacionado a escolha do parceiro adequado, uma vez que o não cumprimento dos serviços acordados acarrete desequilíbrio na produção e desestabiliza a execução da atividade fim da empresa. De acordo com Damasceno (2003, p.21), “Em meio a estas possíveis desvantagens podem ocorrer a diminuição do grau de motivação, a insegurança, o medo, a ansiedade, dificultando o aprendizado e o bom rendimento dentro da organização.”

Uma análise sucinta das considerações apresentadas acima, aponta para um cuidado especial no momento da escolha do parceiro logístico e as possíveis consequências negativas que isso pode acarretar. Contudo, a considerar que o principal aspecto que o presente trabalho busca destacar é a respeito da preocupação com a atividade fim, utilizando uma tabela de Critérios para Seleção de Provedores de Serviços de FIGUEREDO (Figura 1), elaborada por Dórea (2010), torna-se de grande valia a decisão de terceirizar serviços a outras empresas especializadas.

Figura 1 - Vantagens da Terceirização

Critérios para seleção do PSLs	Percentual (%)
Mais citados	
Reduzir custos	83
Focar no <i>core business</i>	76
Aumentar a flexibilidade	68
Reduzir investimentos em ativos	67
Intermediários	
Aumentar os níveis de serviço	57
Aumentar eficiência operacional	44
Gerar novas soluções logísticas	35
Menos citados	
Melhorar tecnologia de informação	30
Aumentar controle sobre a logística	29
Expandir mercados	22

Fonte: FIGUEREDO et al, 2003, p. 318 *apud* DÓREA, 2010

b. EXEMPLOS DA TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES NÃO FINAS NAS FORÇAS ARMADAS

Com o advento do término da Guerra Fria e o fim da antiga União Soviética, inúmeros países tiveram de se readequar a uma realidade onde o orçamento voltado para os recursos militares passaram a ser reavaliados e consequentemente reduzidos. Como principal exemplo, os EUA tiveram um corte em seu orçamento de defesa de 3% do Produto Interno Bruto do país, entre 1988 e 1998, haja vista não haver mais a necessidade de se gastar com mão de obra, equipamentos e treinamentos de suas Forças Armadas para emprego contra um inimigo que não existia mais (LATHAN JR, 2009).

Dessa forma, este e outros países como Reino Unido, buscaram o caminho da privatização e a inclusão da política de terceirização de serviços, pelo menos de forma parcial, para sanar suas demandas, que proporcionaria redução de gastos, se readaptando ao orçamento reduzido, aumentaria o grau de produtividade dos serviços tornando-os mais eficientes, possibilitaria a impulsão de empresas nacionais, voltando esforços e dedicando tempo para se dedicar exclusivamente às atividades atinentes ao combate.

Conforme Wait (2002), fica comprovado a nova tendência da atividade de terceirização de serviços devido a um aumento significativo, duas vezes maior em 5 anos, do Mercado mundial dos governos nesse segmento, mostrando assim sua expansão e crescimento. Contudo, Weimar (2009), evidencia uma das primeiras tentativas de terceirizar serviços nas Forças Armadas, já em 1955 no Governo de Eisenhower, nos EUA, para desenvolver o complexo-industrial americano por meio de material bélico através de empresas terceirizadas.

Já com essa devida experiencia, e o contexto pós-Guerra Fria já levantado, o outro momento chave no que tange a terceirização foi em 1995, e referente a este, Latham Jr (2009) disse:

Em 1995, o Exército contratou a companhia Brown and Root (posteriormente, Kellogg, Brown and Root, ou KBR) para construir e administrar grandes bases de operações na Hungria, Bósnia e outros lugares nos Bálcãs. O quartel-general do comando ficou tão satisfeito com os resultados que o Exército prorrogou o contrato da Brown and Root. Em 2002, segundo sua própria estimativa, o Exército contava com duas vezes mais contratados que soldados na Bósnia. O suporte da Brown and Root na Bósnia renunciou a dependência posterior do Exército em relação ao apoio de contratados no Iraque. (LATHAM JUNIOR, 2009, p.32).

É possível observar no texto acima que, o relacionamento entre as partes deu muito certo, proporcionando uma parceria que viria a se perpetuar na cultura das Forças americanas. De acordo com Mahlon e Jonh (2004), o Departamento de Defesa passou a focar, não somente nas parcerias que eram feitas com grandes empreiteiras no segmento de armas que administravam programas de desenvolvimento de material bélico, mas também na procura de contratar e estabelecer parcerias em diversas áreas para suprir as demandas, tanto das moradias aos militares, bem como da área da saúde e tecnologia da informação.

Um bom exemplo que é descrito por Mahlon e Jonh (2004) foi o lançamento da *Army's Residential Communities Initiative* (RCI), que tinha como objetivo, em caráter de urgência, resolver o problema de cerca de 65.000 famílias do Exército, que tinham suas casas com sérios problemas estruturais, necessitando de reforma ou até mesmo uma nova residência, em particular às famílias de soldados juniores, as quais estavam com as condições mais precárias de moradia. Foi constatado que o custo era 20% maior para manutenção ou construção da mesma linha de residências feitas por empresas privadas, porém com um design e condições de habitabilidade a quem dessas. Estes fatores estavam sendo prejudiciais para o ingresso e permanência do pessoal.

A RCI foi projetada para transferir a responsabilidade pela produção e operação de moradias do Exército para incorporadores privados. Eles recebem arrendamentos a longo prazo de terras do governo, assumem a propriedade de casas do Exército e têm acesso a um fluxo de receita do subsídio de moradia dos soldados. Em parceria com equipes militares, eles planejam programas de construção e gerenciamento de longo prazo. Uma vez que os planos são aprovados, as empresas fornecem o capital, a organização, a força de trabalho, os materiais, os equipamentos e os sistemas. (MAHLON e JOHN, 2004, tradução nossa).

Os resultados bem-sucedidos alcançados pela RCI, levaram a outros empreendimentos que mantiveram a atenção na melhoria da qualidade de vida dos militares e seus familiares e na diminuição dos gastos, como por exemplo as reformas feitas nos estabelecimentos de hospedagens para apoio de pessoal em situação de movimentação, realizado por empresas que tem como expertise o recebimento e atendimento ao público que necessitem desse tipo de serviço. Essa nova perspectiva desencadeou uma série de novas alianças e parcerias com empresas de diversos setores especializados e com experiência, já consolidadas no mercado, visando gerar novos resultados, em particular no suporte às famílias.

Outro exemplo que é mostrado por Changing (2007), foi a proposta de criar o *Defense Transportation Coordination Initiative (DTCI)*, que tinha o seguinte objetivo:

Utilizar operadores logísticos para aquisição e distribuição de material para instalações localizadas dentro do território americano, buscando aumentar a eficiência, reduzindo os tempos de ciclo e utilização das melhores práticas, como consolidações/otimização de cargas e integração de modais para o transporte. O estudo inicial previu uma economia em torno de 13%, além da otimização de tempo (tradução nossa).

Em suma, esses exemplos foram de grande relevância para que o governo americano reconhecesse as possíveis implementações de políticas de gestão de empresas terceirizadas, voltadas para atividades secundárias, não diretamente ligadas ao combate.

Utilizando o estudo de Wagner (2017), que analisou a forma que as Forças Armadas ao redor do planeta executam o processo de terceirização com ênfase na diminuição dos recursos voltados às capacidades de combate dos países e sua manutenção, tem-se o exemplo do Departamento Canadense de Defesa Nacional (DND), que buscou estabelecer alianças terceirizadas para sanar problemas estruturais, a exemplo de seus pilotos, de forma que a empresa contratada realiza a entrega e a manutenção das aeronaves e também coordena as atividades de adestramento dos referidos pilotos. Outro exemplo que foi realizado por tal departamento, diferentemente dos EUA, foi renunciar à capacidade de produzir suas próprias munições, entregando ao setor privado tal processo.

De acordo com Victanis (2011), a França necessitou reformular seus métodos de aquisição dentro de seu território para suas bases militares, seguindo o exemplo que outros ministérios já viam praticando e se voltando para compras em conjunto, com ênfase nas seguintes áreas:

A terceirização de serviços atingiu diversos tipos de operações conforme descrito a seguir: Alimentação, moradia e lazer; Infraestruturas (renovação, operação e manutenção); Softwares de escritório e comunicações; Uniforme; Múltiplos serviços; Transporte e Logística (tradução nossa).

Observando os exemplos citados anteriormente, é possível constatar que as principais preocupações que as Forças Armadas desses países levam em consideração são a aplicação adequada do orçamento destinado a defesa, buscando reduzir custos e; a ênfase nas atividades voltadas para o combate elevando o nível de preparo e profissionalismo do pessoal.

c. UMA ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES NÃO FINIS APLICADA AO 1º BATALHÃO DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS

O 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas (1ºBtlOpRib) é uma Organização Militar do Corpo de Fuzileiros Navais localizado na cidade de Manaus, no estado do Amazonas, e é uma das principais células de presença da Marinha do Brasil na Amazônia Ocidental. Possui a seguinte missão:

[...] realizar Operações Ribeirinhas (OpRib), prover guarda e proteção às instalações navais e civis de interesse da Marinha na região, realizar ações de segurança interna, a fim de contribuir para a segurança da área sob jurisdição do Comando do 9º Distrito Naval, e garantir o uso dos rios Solimões, Negro, Amazonas e das hidrovias secundárias, atingíveis a partir da calha principal desses rios (SILVA, 2012).

Conforme Silva (2012), o batalhão ainda cumpre as seguintes tarefas:

- “conduzir o Curso Expedito de Operações Ribeirinhas (C-Exp-OpRib)”;
- Dirigir e coordenar os cursos de formação de militares reservistas da Escola de Formação de Reservistas Navais (EFRN);
- Prestar apoio aos cursos e estágios sob gerência do Comando de Pessoal dos Fuzileiros Navais, em particular o Curso de Especialização em Guerra Anfíbia e o Estágio de Qualificação Técnica Especial em Guerra Anfíbia, o Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais do CFN e o Curso Especial de Comandos Anfíbios.

Para que seja possível cumprir tais tarefas, o 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas estão organizados em cinco subunidades: uma Companhia de Comando e Serviços, três Companhias de Fuzileiros Navais e uma Companhia de Apoio ao Combate, e conta também com a Escola de Formação de Reservistas Navais (SILVA, 2012).

Vale ressaltar a importância estratégica que o Brasil compreende a respeito da região amazônica. Conforme consta na Política Nacional de Defesa:

A enorme extensão territorial, a baixa densidade demográfica da Amazônia brasileira e as dificuldades de mobilidade, bem como seus recursos minerais, seu potencial hidroenergético e a valiosa biodiversidade que abriga, exigem a efetiva presença do Estado, com vistas ao desenvolvimento e à integração daquela região.

Esta referida presença do Estado que é citada acima é também exercida pela Marinha do Brasil, através dos seus meios navais e aeronavais do 9º Distrito Naval, constantemente apoiados por tropas de Fuzileiros Navais do 1ºBtlOpRib.

Além disso, a Marinha do Brasil também reconhece a importância das Operações Ribeirinhas, que é uma das tarefas do batalhão, e sobre isso ela afirma:

O conceito da OpRib fundamenta-se no princípio de que é inviável o controle de hidrovias interiores sem o controle das áreas terrestres que lhe são adjacentes e vice-versa. Assim, para a Marinha do Brasil, as OpRib caracterizam-se por uma forte associação à calha do rio e, normalmente, por não se aprofundarem em terra. Os elementos da tropa estão permanentemente ligados aos navios e embarcações orgânicas, diferentemente de uma Operação Anfíbia. [...] Assim, o adestramento para as OpRib deve ser específico e constante e difere consideravelmente das demais operações navais, inclusive da Operação Anfíbia (BRASIL, 2005).

Como complemento, relembra-se o que é dito na END a respeito da projeção de poder exercida pelo Setor de Defesa por meio da Marinha do Brasil, “Nas vias fluviais, serão fundamentais para assegurar o controle das margens durante as Operações Ribeirinhas...”. Isso deixa evidente qual é a principal atividade fim do 1ºBtlOpRib e que deve ser seu total e exclusivo foco para preparo e emprego do seu pessoal, que é a de “realizar Operações Ribeirinhas”.

A seguir serão apresentados alguns dados que foram levantados junto à Seção de Pessoal do 1ºBtlOpRib, que diz respeito a distribuição dos militares nos diversos setores, em particular os que cumprem atividades secundárias no batalhão.

Comunicação Social

Este setor cumpre diversas tarefas atinentes às relações públicas do batalhão, sendo responsável por executar a cobertura de diversos eventos e atividades desenvolvidas pelo 1ºBtlOpRib ou quaisquer que este venha participar; preparar as imagens coletas para futura divulgação, após o filtro do comando; realizar a aquisição de itens representativos do batalhão para entrega em eventos de visita das mais diversas autoridades da sociedade pública e civil, entre inúmeras outras tarefas dessa vertente. Este setor possui a seguinte distribuição, conforme tabela 1⁶:

⁶ Esta e as demais tabelas do trabalho não deixaram explícito o nome dos militares a fim de conservar a identidade dos mesmos.

Tabela 1 - Relação de Pessoal de Comunicação Social

POSTO/GRAD	NIP	NOME		
CF (FN)	87.3019.62	MILITAR	CCS	COMANDANTE
SO-FN-MU	06640231	MILITAR	CCS	COMSOC
2ºSG-FN-CN	02159970	MILITAR	CCS	COMSOC
3ºSG-FN-IF	07.4667.57	MILITAR	CCS	COMSOC
CB-FN-IF	14055341	MILITAR	CCS	COMSOC
SD-FN	17130875	MILITAR	CCS	COMSOC
SD-FN	20087047	MILITAR	CCS	COMSOC
SD-FN	20099347	MILITAR	CCS	COMSOC

Fonte: Seção de Pessoal do 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas (2022)

Observa-se que o referido setor está composto em sua totalidade por militares Fuzileiros Navais, sendo quatro graduados e três soldados. Destaque para os militares graduados pois em uma situação de combate, principalmente no ambiente amazônico, onde ocorre uma maior necessidade de descentralização do comando, esses militares crescem de importância na condução de pequenas frações e é de extrema relevância a preocupação da manutenção dos seus adestramentos.

Porém, eles assumem essa tarefa secundária, muitas vezes sem a expertise necessária para executá-las, fator que afeta no produto, sendo este a comunicação social propriamente dita. Outro aspecto é o material utilizado, que vai se limitar ao orçamento disponível, não refletindo em investimento nos equipamentos de última geração, consequentemente afetando o produto.

Este caso é um ótimo exemplo de uma aplicação dos conceitos de terceirização de serviços, onde a mão de obra para tal seria reduzida e com competência técnica para realizar a atividade; tiraria a carga de tempo e trabalho dos militares, possibilitando a eles se dedicarem a seu preparo inerente ao combate, além de possibilitar o uso de equipamentos adequados e que estariam a cargo da empresa contratada, não havendo necessidade deste gasto no orçamento do batalhão e; garantiria a entrega de um produto de qualidade que muito iria contribuir para a imagem do 1º BtlOpRib e também para a Marinha do Brasil.

Rancho

Outro setor do 1º BtlOpRib que se mostra essencial para todas as atividades diárias da unidade pois é o responsável pela confecção das refeições de todo o

peçoal, além de prestar apoio a outras Organizações Militares do 9º Distrito Naval, confeccionando e entregando as refeições destes. Possui a seguinte distribuição:

Tabela 2 - Relação de Pessoal de Rancho

POSTO/GRAD	NIP	NOME		
SO-FN-IF	87156318	MILITAR	CCS	RANCHO
1ºSG-CO	98029436	MILITAR	CCS	RANCHO
1ºSG-FN-IF	97128651	MILITAR	CCS	RANCHO
2ºSG-CO	05017343	MILITAR	CCS	RANCHO
2ºSG-FN-IF	87157209	MILITAR	CCS	RANCHO
2ºSG-FN-IF	04051378	MILITAR	CCS	RANCHO
2ºSG-FN-IF	04125983	MILITAR	CCS	RANCHO
3ºSG-FN-IF	05.1221.71	MILITAR	CCS	RANCHO
CB-CO	15006085	MILITAR	CCS	RANCHO
SD-FN	16127536	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	16073746	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	20034521	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	20034423	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	20234821	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	21191328	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	21224129	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	21.2310.28	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	21.2362.24	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RM2	21.2381.20	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1786.27	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1817.25	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1796.23	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1841.21	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1800.28	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1793.21	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1794.29	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1824.20	MILITAR	CCS	RANCHO
MN-RC	22.1803.20	MILITAR	CCS	RANCHO

Fonte: Seção de Pessoal do 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas (2022)

Diversas funções são exercidas pelos militares acima relacionados, dentre elas: cozinheiro chefe, cozinheiro, auxiliar de cozinha, auxiliar de preparo, copeiro e auxiliar de serviço gerais, funcionante semelhante a uma cozinha industrial.

O batalhão possui um efetivo total de aproximadamente 900 militares e este rancho deve ser capaz de atender a demanda de todas as refeições, compostas por café da manhã, almoço, jantar e ceia, em horário pré-definido de modo que não afete o andamento das demais atividades da rotina do quartel. Logo, esses militares possuem aplicação exclusiva nessa atividade, estando por vezes sobrecarregados e

assim como no tópico acima, devido à alta demanda, não são totalmente capazes de confeccionar refeições da melhor qualidade, se preocupando em atender somente o essencial para suprir as necessidades do efetivo.

Em caso de uma empresa de cozinha que fosse contratada para executar tal serviço, a redução da mão de obra militar aplicada e a garantia da entrega de refeições de melhor qualidade e no prazo, são aspectos oferecidos com segurança e que trariam benefício para os militares do batalhão como um todo, principalmente os do próprio rancho.

Pelotão de Serviços Gerais

Este pelotão é uma fração subordinada diretamente a Companhia de Comando e Serviços e é responsável por diversas atividades de manutenção e conservação das áreas e instalações do batalhão. Estão distribuídos da seguinte forma:

Tabela 3 - Relação de Pessoal de Serviços Gerais

POSTO/GRAD	NIP	NOME		
SO-FN-IF	86670417	MILITAR	CCS	PELSVG
1ºSG-CO	97013455	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-IF	98.1010.72	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-IF	87233860	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-CN	03023826	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-IF	87156415	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-IF	06682456	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-IF	02159678	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-IF	03111440	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-IF	04127544	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-CN	05116643	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-EG	05116261	MILITAR	CCS	PELSVG
2ºSG-FN-EG	06380107	MILITAR	CCS	PELSVG
3ºSG-FN-IF	06379044	MILITAR	CCS	PELSVG
CB-FN-IF	06255469	MILITAR	CCS	PELSVG
CB-FN-MO	13.1579.90	MILITAR	CCS	PELSVG
CB-FN-IF	13154559	MILITAR	CCS	PELSVG
CB-FN-IF	13155725	MILITAR	CCS	PELSVG
CB-FN-IF	13159143	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	14056097	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	15061027	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	15172031	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	16042921	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	13145088	MILITAR	CCS	PELSVG

SD-FN	16127021	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	17144523	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	18030921	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	17130131	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	18125085	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	18125816	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	19043287	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	19042396	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	20090544	MILITAR	CCS	PELSVG
SD-FN	20.1214.40	MILITAR	CCS	PELSVG
MN-RM2	21225729	MILITAR	CCS	PELSVG
MN-RM2	21226024	MILITAR	CCS	PELSVG
MN-RM2	21.2315.24	MILITAR	CCS	PELSVG
MN-RC	22.1836.21	MILITAR	CCS	PELSVG
MN-RC	22.1751.21	MILITAR	CCS	PELSVG
MN-RC	22.1826.24	MILITAR	CCS	PELSVG
MN-RC	22.1745.24	MILITAR	CCS	PELSVG

Fonte: Seção de Pessoal do 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas (2022)

Conforme mostrado na tabela, uma grande quantidade de militares Fuzileiros Navais é empregada nessa atividade. Dentre as funções que eles executam, citam-se os serviços de: metalurgia; elétrica; refrigeração; carpintaria; pintura; Prefeitura, que é responsável pela limpeza do batalhão como um todo e serviços de corte de grama e preparação do quartel para cerimônias e eventos; hidráulica e; obra, que fica responsável por atividades de construção civil e reparos nesse aspecto.

Destaca-se que a natureza dessas atividades não está diretamente relacionada a atividade de combate e, seguindo a mesma lógica dos demais setores anteriormente apresentados, poderiam ser terceirizados contribuindo para desafogar o emprego desses militares nestas atividades e melhorando a qualidade do serviço prestado.

4. CONCLUSÃO

De acordo com as questões abordadas no presente trabalho, fica evidente o seu grau de importância, haja vista estar diretamente relacionado a razão de ser do Corpo de Fuzileiros Navais e seu adequado preparo e emprego. A experiência de outras Forças Armadas ao redor do mundo, forças estas que servem de exemplo e inspiração para o desenvolvimento de doutrinas das forças brasileiras, mostra que é possível aplicar o processo de terceirização de atividades não fins, além de se apresentar como uma alternativa muito vantajosa.

Os dados e informações que foram coletadas e aqui apresentadas levam a destacar como principais vantagens para tal processo a redução dos custos, proporcionando um melhor e mais adequado uso do orçamento destinado às Forças Armadas, uma vez que este vem sendo bem reduzido; a garantia de um serviço de qualidade, pois a empresa terceirizada irá se preocupar com a satisfação do cliente para que este possa ser fidelizado e; principalmente, possibilitar a dedicação exclusiva na atividade fim do Fuzileiro Naval, o combate. No caso do 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, dado as características de seu emprego na região amazônica, se torna ainda mais necessário a análise e aplicação de terceirização de serviços na referida Organização Militar, uma vez que muitos militares não especializados nas áreas que atuam, se vêem distantes das atividades inerentes às ações de combate.

É possível verificar a demanda de mais estudos e pesquisas nesse assunto, não só para aplicação no 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, mas sim no CFN como um todo. A importância de um levantamento de dados dos custos a serem realocados, bem como as condições que os contratos seriam estabelecidos, uma análise dos impactos das desvantagens da terceirização de serviços para a instituição como um todo, são exemplos de estudos futuros que muito irão contribuir para possíveis decisões a serem tomadas pelos altos escalões da força.

5. REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: Parceria e Qualidade**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ARBACHE, Fernando Saba; et al. **Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OPERADORES LOGÍSTICOS. **A responsabilidade dos operadores logísticos neste novo mundo novo**. 2019. Disponível em: <https://abolbrasil.org.br/canal-aberto/177>. Acesso em: 15 julho 2022.

BELCOURT, M. Outsourcing - **The benefits and the risks**. *Human resource management review*, 16, p. 269-279, 2006.

BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN 0-1 – MANUAL BÁSICO DOS GRUPAMENTOS OPERATIVOS DE FUZILEIROS NAVAIS**. Rio de Janeiro. 2020.

BRASIL. Marinha. Comando de Operações Navais. **ComOpNav-543: Manual de Operações Ribeirinhas**. Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília - DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política de Logística de Defesa**. Brasília - DF, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa**. Brasília - DF, 2016.

BSOFT Internetworks. **Terceirização logística: conheça as vantagens e desvantagens dessa questão**. 2018. Disponível em: <https://bsoft.com.br/blog/terceirizacao-logistica>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CATONI, Adilson. **A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA NA ZONA DE CONFLITO: implicações nas atividades do comando de uma força terrestre**. Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro. 2009.

CHANGING Military Shipping in the USA - and Beyond. Defense Industry Daily, EUA, 26 ago. 2007. Disponível em: <https://www.defenseindustrydaily.com/dtci-changing-militaryshipping-in-the-usa-and-beyond-03650/>. Acesso em: 18 jul. 2022.

COSTA, Márcia da Silva. **Terceirização no Brasil: Velhos Dilemas e a Necessidade de uma Ordem mais Incluyente**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 1, p. 115-131, 2017.

DAMASCENO, Maria Cleunice Gomes. **A motivação e o trabalho no cotidiano do trabalhador terceirizado na área do serviço público: um estudo de caso**. 2003. Monografia (Especialização em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, 2003.

DÓREA, Claudio Fernando do Prado. **TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA. Terceirização das Funções Logísticas: uma abordagem militar e estratégica.** Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas. Rio de Janeiro, 2010.

FERNANDES, Luis Felipe Garcia. **A terceirização da logística voltada para as operações militares.** Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização uma abordagem estratégica.** São Paulo Pioneira, 1993.

KIAN, Tatiana. **Terceirização na Administração Pública.** Revista do Direito Público, v.1, n.2, p. 227-240, 2006.

LATHAM, JUNIOR, Willian C. **Não é minha função: terceirização e profissionalismo no Exército dos EUA.** Military Review. Ed. Brasileira. p. 31-42, jul.; ago. 2009.

LOBO, Marcio da Silva. **TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS: OPORTUNIDADES DE APERFEIÇOAMENTOS NA FUNÇÃO LOGÍSTICA SUPRIMENTO, POR MEIO DA UTILIZAÇÃO DE OPERADORES LOGÍSTICOS.** Escola Superior de Guerra. Brasília, DF. 2020.

MAHLON, Apgar; JOHN M. Keane. **New Business with the New Military.** Disponível em: <https://hbr.org/2004/09/new-business-with-the-new-military>. Acesso em: 17 jul. 2022.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2007. 400 p.

QUEIROZ, C. A. R. de. **Manual de Terceirização - onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso.** 10. ed. São Paulo: STS, 1998.

REZENDE, WILSON. **Terceirização: A integração acabou?** RAE - Revista de Administração de Empresas – São Paulo 1997, v. 37, n. 4, p, 12 Disponível: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37949/36699>. Acesso em: 16 de julho de 2022.

SALES, Décio Maia de. **A Terceirização das Atividades de Transporte de Material no Âmbito do Sistema de Abastecimento da Marinha: implicações nas atividades de comando.** 2007. 20 f. Monografia (Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores) – Escola de Guerra Naval, Marinha do Brasil, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, A. L. G. **As experiências mais recentes do Batalhão de Operações Ribeirinhas na condução de Operações e Exercícios.** Revista Âncoras e Fuzis, nº 43. CDDCFN. Rio de Janeiro. 2012.

VICTANIS. **Outsourcing in the French Armed Forces.** _____. Disponível em: <https://www.victanis.com/blog/outsourcing-in-the-french-armed-forces>. Acesso em: 19 jul. 2022.

WAGNER, rick. **Military Contracting: how other nations do it.** 2017. Disponível em: <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/outsourcing-force-militaries/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

WAIT, Patience. 2002a. **Government outsourcing grows fastest of all sectors.** WashingtonTechnology.com, February 28, 2002:3. Disponível em: <http://washingtontechnology.com/articles/2002/02/28/government-outsourcing-grows-fastestof-all-sectors.aspx>. Acesso em: 17 de julho. 2022.

WEIMAR, Christopher. **The outsourcing of national defense.** 2009. A dissertation submitted to the Graduate Faculty in Political Science in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York, 2009. E-book. Disponível em: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-32256.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2022.