

GUERRA DO IRAQUE DÁ LIÇÕES SOBRE LOGÍSTICA

Retirado da revista “HARVARD BUSINESS REVIEW” – edição de nov/2003. Tradução e adaptação do CC Carlos Eduardo Leitão da Costa.

Capitão-de-Corveta Carlos Eduardo Leitão da Costa

O Capitão-de-Corveta Carlos Eduardo Leitão da Costa fez o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), na Escola de Guerra Naval, em 2006. Atualmente, é Instrutor da disciplina Processo de Planejamento Militar na Área de Estudo I – Operações Navais e Jogos de Guerra – da Escola de Guerra Naval e está indicado para o cargo de Imediato da Fragata Independência.

Todo Líder, por mais experiência e conhecimento que possua, sabe que a mais brilhante das estratégias depende de um bom planejamento preliminar para possibilitar uma boa execução. Alguns planos que se mostram promissores no papel podem ser frustrados no Teatro de Operações por conta de ações militares equivocadas ou pela ausência em um dos elos na cadeia de suprimento. Era esse o temor de alguns quando, em Março de 2003, o general americano Tommy R. Franks traçou os planos de ataque da chamada Operação Iraque Livre. Se seguisse a doutrina militar convencional, o General Franks teria lançado mais de 250 mil soldados americanos no vale do rio Eufrates e apoiado tal marcha com montanhas de materiais – incluindo roupas, medicamentos, alimentos, combustível, entre outros – e linhas de suprimento até as trincheiras. Em vez disso, Franks concebeu uma força fervilhante, rápida, competente, capaz de identificar e eliminar uma ameaça imediatamente. Uma mudança estratégica similar à feita por muitas empresas em anos recentes – competir com base na velocidade, mais do que no volume – e de profundas implicações para gestão da logística da operação. Uma cadeia de suprimento comercial pode tirar algumas lições de nosso esforço para atender o soldado no Teatro de Operações (TO).

Faça da colaboração uma realidade. Para a maioria das empresas, a cadeia de suprimento ideal envolve uma colaboração e uma gestão mais íntima da logística até a porta do cliente – e mesmo nas operações dele. Para os membros do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, o desafio justamente a obtenção de uma “conjunção”, uma integração dos quatro ramos das forças armadas. Na Guerra do Golfo de 1991, Operação Tempestade no Deserto, as forças norte-americanas ainda atuavam em vias separadas, como diferentes departamentos de uma grande

empresa. Para aumentar a dependência mútua e facilitar a comunicação entre elas, o Departamento de Defesa norte-americano criou uma grande central única logística. Isso significou que as forças norte-americanas em terra na Operação Iraque Livre – Fuzileiros Navais, Exército, forças de coalizão e outros – utilizaram uma única rede de distribuição.

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

Também, segundo relatos da própria sub-secretária de Logística do Departamento de Defesa dos EUA, Diane K. Morales, ocorreu uma série de acordos e contratos com fornecedores para garantir o suporte técnico eficiente de sistemas de armamentos vitais. Foram realizados, por exemplo, acordos de logística baseados em desempenho para cada caça F-18 e o radar *Joint Surveillance Target attack radar System* (JSTARS). Com isso, o propósito de deixar de pagar as empresas comerciais responsáveis pela manutenção desses sistemas por reparos executados e passar a compensá-las de acordo com a disponibilidade geral do sistema – o chamado esquema *power by the hour* – foi atingido com pleno êxito. Aviões e sistemas cobertos por tais contratos de colaboração, destinados a minimizar o tempo ocioso, em geral tiveram mais disponibilidade operacional do que os que estavam sob apoio convencional. O caça Super Hornet usado no Iraque, por exemplo, teve uma taxa de conclusão de missões superior a 97,5%, com 92% de disponibilidade operacional. Em contraste, a disponibilidade operacional de aeronaves com suporte convencional fica, em média, na casa dos 80%.

Administrar o fluxo, e não o estoque. Chefes militares norte-americanos aprenderam uma dura lição na Guerra do Golfo. Os planos previam, inicialmente, o acúmulo de estoques para 60 dias no Teatro de Operações antes do ataque por terra. Concluíram que eram capazes de transportar um imenso volume de material de apoio, mas o fato é que não podiam jamais enxergar o conteúdo dos contêineres uma vez em trânsito ou já no TO. O resultado dessa operação logística tradicional foi muitos elos rompidos na cadeia de suprimento. No final, 40 mil contêineres de material de apoio – metade de todo suprimento enviado à região – nunca foram usados.

Essa experiência sublinha uma verdade que muitos especialistas em logística conhecem muito bem: um material em estoque que não chega onde é necessário não agrega valor algum. A excelência na cadeia de suprimento consiste em saber exatamente o que se tem – a condição e a localização de cada item em estoque, em trânsito ou no campo – e administrar o fluxo desse material segundo as variações na demanda e nas exigências do cliente.

Foi um formidável desafio que os chefes de logística do Departamento de Defesa norte-americano foram capazes de superar. Mesmo o mais mutante dos campos de batalha oferece algum grau de previsibilidade, como declarou ao jornal *“Today”* o major-general Dennis Jackson, chefe de logística do Comando Central na Operação Iraque Livre: “O segredo é aliar tal previsibilidade à quantidade certa de suprimentos de reserva num canal consolidado (nossa central única de logística) capaz de suprir num fluxo constante as unidades de combate. Esse apoio chegava onde necessário, quando necessário e sem o desperdício associado às “montanhas de ferro” de material em excesso da Operação Tempestade no Deserto”, concluiu Jackson.

Use tecnologias já disponíveis até o limite máximo. O maior desafio durante a Operação Iraque Livre foi acompanhar o rápido movimento das forças, como observou o general-brigadeiro Jack C. Stultz Jr., logo após encerrada a fase de combate. “O problema não era tanto levar os suprimentos até as forças, mas saber para onde elas se dirigiam”, disse.

Ainda, segundo Diane K. Morales, O grande desafio logístico da Operação Iraque Livre foi respondido com uma combinação de diversas tecnologias da informação disponíveis. Toda unidade de combate era equipada com transponder para que tanto líderes militares em campo como especialistas em logística no Comando Central pudessem rastrear o movimento das tropas em tempo real. Além disso, todo contêiner despachado recebia uma etiqueta de identificação por frequência de rádio (*RFI D*, na sigla em inglês) no local de embarque, etiqueta rastreada por todo o globo e durante o avanço das tropas. Da integração desses dados, e de informações recebidas de outros sistemas, surgia um quadro único das operações que permitia à coalizão dominar as informações em tempo real – tanto em combate quanto na gestão da logística.

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

As mais recentes iniciativas da transformação do Departamento de Defesa norte-americano foram projetadas para obter maior economia, eficiência e agilidade. Sob a bandeira do programa *Future Logistics Enterprise*, buscou-se três objetivos a curto prazo: apoio a forças de combate de ponta a ponta, integração do empreendimento e gestão de sistemas por todo o ciclo de vida previsto. Na Operação Iraque Livre pode-se, pela primeira vez, comprovar a tese dos chefes militares. A capacidade do Departamento de Defesa dos EUA de administrar a logística de forma mais eficiente foi crucial para o sucesso da coalizão no TO.