

A Inteligência Logística aplicada na Amazônia Ocidental

Guilherme Calls Theophilo Gaspar de Oliveira¹

Francisco Nixon Lopes Frota²

Introdução

O apoio logístico às unidades e subunidades do Exército Brasileiro na Amazônia Ocidental é responsabilidade da 12ª Região Militar (12ª RM) – Região Mendonça Furtado, Grande Comando Territorial subordinado ao Comando Militar da Amazônia e com sede em Manaus.

A 12ª RM tem como propósito executar as seguintes missões:

Manter-se em condições de apoiar o emprego da tropa, em sua área de responsabilidade, no que tange ao planejamento e execução das atividades logísticas e administrativas de suas organizações militares diretamente subordinadas. Planejar, coordenar, executar, integrar e controlar as funções logísticas, a mobilização, o serviço militar, o transporte administrativo, a assistência social e o controle do patrimônio das organizações militares do Comando Militar da Amazônia, nos Estados do AM, RR, RO e AC. Ficar em condições de propiciar a evolução de um Comando Logístico de Operações/Área de Operações, quando ativada a Estrutura Militar de Defesa (BRASIL, 2013a).

Além disso, deve participar do desenvolvimento regional e da defesa civil dessa região e, quando ativada a Estrutura Militar de Guerra, estar em condições de atuar como Centro Logístico do Teatro de Operações Terrestre e como Região Militar do Teatro de Operações, particularmente para atender a estratégia da resistência.

Ademais, em decorrência do valor estratégico da Região Amazônica para o Brasil e o mundo, a execução de uma logística eficaz e efetiva é fator determinante para a presença e a atuação das Forças Armadas, vitais para resguardar a soberania nacional.

Contudo, a Amazônia Ocidental, região fronteira com cinco países e formada pelos Estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima, caracteriza-se pelos grandes vazios demográficos, pelo afastamento dos grandes centros produtores nacionais, por possuir a maior bacia fluvial e a maior floresta tropical do mundo, pelo clima equatorial, quente e úmido, pela constância de chuvas abundantes ao longo do ano, pelas grandes distâncias entre centros urbanos, pela parca malha rodoviária e pelo número reduzido de fornecedores, dentre outros aspectos.

¹ General de exército. Comandante Militar da Amazônia. Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior de Exército (ECEME).

² Major de Infantaria. Mestre em Ciências Militares pela ECEME.

Isso posto, percebe-se que as inúmeras peculiaridades da Amazônia Ocidental se convertem em sérios óbices à logística, motivando o desenvolvimento de diversos estudos para aprimorar a gestão do fluxo físico do suprimento dos fornecedores aos clientes finais.

Segundo Charles Darwin, as espécies vivas que sobrevivem não são as mais fortes nem as mais inteligentes, são aquelas que conseguem se adaptar e se ajustar às contínuas demandas e desafios do meio ambiente (CHIAVENATO, 2009).

Nesse sentido, no período de 2012 e 2013, o Comando da 12ª RM se conscientizou de que, no mundo moderno,

as organizações que sobrevivem às mutáveis condições ambientais são aquelas que, não somente se ajustam, mas se antecipam proativamente e criam as condições de mudanças que impactam o ambiente e as outras organizações” (CHIAVENATO, 2009).

Com esse propósito, foi adotado um conjunto de competências e habilidades técnicas que têm permitido à 12ª RM responder de maneira mais rápida e eficaz aos desafios logísticos na Amazônia Ocidental. Denominado de Inteligência Logística, esse conjunto foi aplicado como ferramenta de gestão com o intuito de orientar os processos organizacionais e operacionais, direcionando-os para o alcance dos resultados desejados, com as ações a seguir descritas.

O Plano Estratégico Organizacional

O Comando da 12ª RM acredita que planejar é conhecer e entender o contexto; é saber o que se quer e como atingir objetivos; é saber como se prevenir e evitar as ameaças; é calcular os riscos e buscar minimizá-los, evitando a vulnerabilidade; é preparar-se tática e estrategicamente no sentido de rearranjar-se internamente; é ousar em relação às metas propostas e superar-se de maneira continuada e constante para oferecer resultados cada vez melhores (CHIAVENATO, 2009).

De fato, o planejamento estratégico é um processo essencial dentro de qualquer organização, inclusive militar, na medida em

que traça as diretrizes para a definição dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas e sustentabilidade ao longo prazo.

Nesse contexto, o **Plano de Gestão** da 12ª Região Militar foi concebido. Fruto do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), ele foi realizado pelo Estado-Maior do Comando da 12ª RM e veio ao encontro daquilo a que se propõe o **Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB)**, pois estabelece parâmetros e diretrizes para a melhoria da sua gestão como Grande Comando Territorial, balizando ou orientando a confecção e a execução do plano de gestão do próprio Comando como organização militar, constituído também pelas organizações militares diretamente subordinadas.

*Segundo Charles Darwin,
as espécies que sobrevivem são
aquelas que conseguem se
ajustar às contínuas demandas
do meio ambiente*

As ações e diretrizes de gestão nele inseridas buscam propor “ações concretas”, orientando e priorizando os planos de ação e as ações de comando, com metas tangíveis e escalonadas no tempo, das diversas organizações militares da 12ª RM. Tais planos de ação e ações de comando devem, portanto, ser exequíveis, podendo contemplar qualquer área de atividade, considerar o apoio possível dos escalões superiores e “levar a resultados práticos, objetivos” e mensuráveis por meio de indicadores de desempenho.

Nesse cenário, foi criada a **Seção de Gestão**, com responsabilidade e autoridade para gerenciar e coordenar todos os processos-chave relacionados à estratégia, e o **Escritório de Projetos**, este com o objetivo de assumir diferentes funções relacionadas ao gerenciamento de projetos e portfólios, apoiando o comandante com informações no sentido de auxiliar a execução da estratégia organizacional, permitindo alinhar as iniciativas no sentido de fazer as coisas certas (seleção, categorização e priorização) do jeito certo. Dentre as suas atribuições, destacam-se as seguintes:

- Padronização da metodologia de gerenciamento de projetos.
- Treinamento de gerentes e equipes de projetos.
- Suporte e infraestrutura para as equipes de projetos.
- Apoio aos gerentes de projetos.

*Nesse cenário, foi criada
a Seção de Gestão,
com autoridade para gerenciar
todos os processos-chave*

Os resultados desses esforços voltados para o Planejamento Estratégico Organizacional permitiram que o Comando da 12ª Região Militar recebesse, em outubro de 2012, o **Troféu Destaque em Gestão Pública**, categoria 250 pontos, do **Prêmio Qualidade Amazonas 2012** (PQA 2012), e em setembro de 2013, o **Troféu Prata, Modalidade Gestão**, categoria 500 pontos, do **Prêmio Qualidade Amazonas 2013** (PQA 2013). O PQA é coordenado pela Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM) e conduzido pelo Departamento de Assistência à Micro e Pequena Indústria (DAMPI). Essas premiações têm o objetivo de reconhecer organizações públicas e privadas que desempenham suas atividades segundo critérios de excelência em gestão, alcançando resultados significativos nos seus processos internos e apresentando melhorias nos seus serviços e produtos.

Reconhecimentos como esses motivam e fortalecem a crença de que é possível contribuir com a evolução do Exército Brasileiro, consciente da nítida percepção da necessidade de se transformá-lo da Era Industrial para a Era do Conhecimento.

O diagnóstico contínuo

Nesta segunda década do século XXI, o mundo vive a era da informação. Se no passado, a terra, o trabalho e o capital eram fatores decisivos na produção, atualmente, a riqueza mundial está baseada em conhecimento e informação.

Nesta Sociedade do Conhecimento, as mudanças e as inovações tecnológicas ocorrem em um ritmo mais acelerado, e o valor de produtos e serviços dependem cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporado.

Nesse ambiente, observa-se o acelerado desenvolvimento dos meios de comunicação, sobretudo da Internet, ocasionando um crescimento exponencial de informações, que resulta em extrema dificuldade sempre que o aumento da quantidade de informações ultrapassa a capacidade de processá-las.

Ademais, as mudanças rápidas, profundas e descontinuas que afetam as pessoas, as organizações e a sociedade em geral são provocadas pela ação de muitos agentes que simultaneamente formam um intenso e caótico campo dinâmico de forças e cujas decorrências são incertas e imprevisíveis (CHIAVENATO, 2009, p. 98).

Segundo Costa (2012, p. 85), conhecer os outros é mais fácil que conhecer a si próprio. Para muitos, o autoconhecimento parece tarefa praticamente impossível. Há mais de 20 séculos, Sócrates afirmou "Conhece-te a ti mesmo".

Sun Tzu deixou a célebre citação:

Conhece o inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras, ao mesmo, tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas. (SUN TZU, 2002, p. 43)

*Para muitos,
o autoconhecimento
parece tarefa praticamente
impossível*

Com base nessas premissas, o Comando da 12ª Região Militar decidiu por implementar e intensificar os estudos, pesquisas, sistemas e projetos que possibilitem analisar efetivamente os **ambientes**

externo e interno, a fim de se construir um diagnóstico real desse Grande Comando Territorial.

Consciente da relevância da análise sistemática do ambiente interno da instituição, foi criada a **Sala de Gerenciamento de Sistemas**, a qual tem o objetivo de integrar os inúmeros sistemas do Exército Brasileiro, tais como o SISCOFISWEB³, SERMILWEB⁴, OPUS⁵, SICaPEX⁶, SIGMA⁷, SISPEG-WEB⁸, FICO-TEMP⁹, SIGIR¹⁰, SISCOL¹¹, SISPATR¹², SISCUSTOS¹³, SUCEM¹⁴, dentre outras dezenas,

³ Sistema de Controle Físico on-line.

⁴ Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar on-line.

⁵ Sistema de Controle de Obras do Exército.

⁶ Sistema de Cadastramento de Pessoal do Exército.

⁷ Sistema de Gerenciamento Militar de Armas.

⁸ Sistema de Excelência no Exército Brasileiro.

⁹ Ficha Controle de Temporários do Serviço de Identificação do Exército.

¹⁰ Sistema de Gestão Inteligente de Recursos do Sistema de Pessoal do Exército.

¹¹ Sistema de Contratos e Objetivos Logísticos.

¹² Sistema Gerencial de Acompanhamento e Controle de Materiais.

¹³ Sistema Gerencial de Custos do Exército Brasileiro.

¹⁴ Sistema Único de Controle de Efetivos e Movimentações

dos quais o SILOG é o protagonista. O Sistema Integrado de Informações Logísticas (SILOG) é um programa criado pelo Comando da 12ª RM para realizar a gestão das classes I (alimentação), II (fardamento, mobiliário e material de campanha), III (combustíveis e lubrificantes) e V (armamento e munição) da cadeia de suprimentos de forma simples e amigável, permitindo atualizações diárias e a emissão de relatórios imediatos.

Essa efetiva integração de sistemas facilita sobremaneira a tomada de decisões, pois transforma uma gama de informações isoladas e aparentemente sem significado em conhecimento útil, oportuno e confiável. Com base nesse conhecimento, são identificados os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos a melhorar de cada processo e suas relações com outros setores.

Nessa sala, por meio do emprego de Tecnologia da Informação (TI) adequada e de recursos humanos capacitados, podem-se visualizar, em uma única tela, a espacialização de dados estatísticos, gráficos e planilhas com a localização de cada unidade do Exército na Amazônia Ocidental, permitindo o monitoramento, o controle e a coordenação imediata ou no tempo necessário do fluxo da cadeia de suprimento, dentre outros aspectos.

Considerando que “os principais fatores que condicionam a construção do sucesso futuro de uma organização estão mais fora do que dentro dela” (COSTA, 2012, p. 69), o co-

mandante da 12ª Região Militar intensificou as ações da **Seção de Planejamento e Gestão (SPG)** do Escalão Logístico, direcionando-as para o monitoramento do ambiente externo, pois os fatores externos alicerçam e embasam o ambiente interno.

Efetivamente, o ambiente externo, tal qual a temperatura ambiente ou o clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries. Certamente, ele

deve orientar o planejamento para tomar providências imediatas quanto ao aproveitamento das oportunidades, ou para evitar as consequências negativas das ameaças” (COSTA, 2012, p. 69).

Assim sendo, dentre as ações voltadas para a análise do ambiente externo adotadas, sobressai-se a realização do **I Simpósio de Logística Interagência da Amazônia Ocidental**, no período de 10 a 14 de junho de 2013, no

auditório da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM). O evento teve por finalidade incentivar a interação do Exército Brasileiro com outras instituições públicas e privadas, na busca de soluções logísticas na

área da Amazônia Ocidental.

Na oportunidade, personalidades civis e militares debateram sobre o assunto. O assessor especial do Exército para o Setor Cibernético e para o Sistema de Vigilância das Fronteiras (SISFRON), general de divisão João Roberto de Oliveira, apresentou o SISFRON; e o chefe do Gabinete de Pla-

*Nessa sala, podem-se visualizar,
em uma única tela,
dados estatístico de cada
unidade do Exército
na Amazônia*

nejsamento e Gest3o do Comando Log3stico, general de brigada Eduardo Arnaud Cypriano, discorreu sobre o Comando Log3stico e a transforma3o do Ex3rcito, apresentando o planejamento e a distribu3o de recursos para atender 3s necessidades log3sticas do Ex3rcito Brasileiro (BRASIL, 2013e).

Na abertura do simp3sio, o comandante da 12ª RM ressaltou a import3ncia da atividade para fomentar a cria3o de polos de desenvolvimento no interior do Amazonas, a fim de melhorar o apoio log3stico na 3rea. Foram realizadas, ainda, palestras sobre os temas *Zona Franca de Manaus*, pelo secret3rio de Planejamento do Governo do Estado do Amazonas, Sr. Airton 3ngelo Claudino, e *Experi3ncias de Log3stica na Amaz3nia e na Organiza3o das Na3es Unidas (ONU)*, pelo consultor militar da ONU, general 3talo Fortes Avena (BRASIL, 2013e).

Outrossim, a SPG mant3m cont3nua an3lise do ambiente externo, participando e monitorando eventos, programas e projetos relacionados com a log3stica, seja em 3mbito regional, nacional ou internacional, a fim de identificar tend3ncias e descontinuidades, oportunidades e amea3as. Dentre outras atribui3es, salienta-se o estabelecimento das liga3es com o **Escrit3rio de Projetos do Ex3rcito (EPEx)**, garantindo o perfeito alinhamento com os projetos estrat3gicos do Ex3rcito Brasileiro.

Os stakeholders priorit3rios e suas necessidades

Durante a an3lise do Ambiente Externo do Comando da 12ª Regi3o Militar, foi importante enfatizar o conceito de partes interessadas ou *stakeholders*¹⁵. Esta palavra (*stakeholders* — sustentador, sustent3culo)

3 uma extens3o, ou uma generaliza3o, do conceito cl3ssico de *shareholder* — acionista, propriet3rio, dono do neg3cio.

Stakeholders s3o o p3blico de interesse, grupos ou indiv3duos que afetam e s3o significativamente afetados pelas atividades da organiza3o: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros.¹⁶

Segundo Chiavenato (2009, p. 91), “p3blicos de interesse s3o grupos estrat3gicos que pervagam uma determinada organiza3o”. Cada organiza3o 3 um sistema que congrega v3rios p3blicos de interesse, ou seja, partes interessadas, intervenientes, com os quais estabelece suas rela3es.

De fato, o sucesso de qualquer empreendimento 3 fun3o da participa3o de suas partes interessadas e, por isso, 3 necess3rio assegurar que suas expectativas e demandas sejam consideradas pelos gestores, que, de modo geral, envolvem satisfa3o de necessi-

A SPG mant3m cont3nua an3lise do ambiente externo, monitorando eventos, programas e projetos

¹⁵ O termo *stakeholder* foi emprestado do conceito de ganchos firmemente fincados no ch3o e que servem para sustentar os masts da barraca.

¹⁶ HARRISON, Jeffrey S. *Administra3o estrat3gica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 31.

dade, compensação financeira ou comportamento ético.

Diante dessas premissas fundamentais, o Comando da 12ª Região Militar elencou um *stakeholder* prioritário, para o qual todas as ações deveriam estar direta ou indiretamente voltadas. Este *stakeholder* prioritário é o **Pelotão Especial de Fronteira (PEF)**.

O PEF é a vanguarda avançada do Exército Brasileiro no Comando Militar da Amazônia (CMA). É uma unidade militar com efetivo variável de 30 a 70 militares, localizados em pontos estratégicos da faixa de fronteira da floresta amazônica. Atualmente, existem 22 PEF na área da 12ª Região Militar. O seu tradicional lema é "Vida, Combate, Trabalho e Proteção" (BRASIL, 2013a).

Esses 22 PEF situados na Amazônia Ocidental enfrentam inúmeros óbices em seus cotidianos em decorrência de vários fatores, sobretudo pelo isolamento e pela falta de infraestrutura de toda ordem, pois estão localizados em áreas inóspitas da selva amazônica brasileira, o que limita substancialmente a operacionalidade dessas unidades. Dentre esses contratemplos, cinco temas merecem destaques, quais sejam:

água potável, energia elétrica, telecomunicações, transportes e armazenagem.

Água potável

Considerado por integrantes dos PEF como o problema prioritário a ser resolvido, a inexistência de um sistema que

garanta o fornecimento de água potável de forma efetiva contribui para a disseminação de doenças, ocasionando danos à saúde dos militares e de seus dependentes. Atualmente, os recursos utilizados são a captação de água dos rios, de poços artesianos e da chuva, sempre de forma improvisada.

Energia elétrica

Um dos mais visíveis contratemplos evidenciados é a extrema dificuldade em fornecer energia elétrica firme para a totalidade dessas unidades militares. Embora, atualmente, existam três formas de fornecimento desse importante bem de consumo (pela concessionária, por grupos geradores a diesel e por microusinas hidroelétricas), tem sido recorrente a solução de continuidade, o que tem afetado inclusive a segurança daquelas instalações militares e causado desconforto aos que ali

residem. Importante esclarecer que cada PEF utiliza uma ou duas formas de fornecimento de energia elétrica. Todos têm grupos geradores a diesel e, onde não há fornecimento da concessionária regional,

foi construída uma microusina hidroelétrica. Contudo, ainda há um PEF que utiliza, exclusivamente, o grupo gerador.

Além do mais, esses geradores e microusinas apresentam constantes problemas, o que torna inviável sua manutenção e recuperação.

Durante a análise do Ambiente Externo foi importante enfatizar o conceito de partes interessadas

Telecomunicações

O terceiro tema a ser ressaltado é a carência de infraestrutura básica de telecomunicações que atenda as necessidades mínimas de coordenação e controle dos escalões superiores e dos habitantes daquelas instalações militares. De fato, estabelecer projetos na Floresta Amazônica tem sido um enorme desafio também para as concessionárias de telecomunicações. Os obstáculos passam não apenas pelas dificuldades de acesso e falta de investimentos, mas também por restrições ambientais de toda ordem.

Transportes

A continuidade do fluxo logístico na Amazônia Ocidental encontra sérios obstáculos, dos quais se destaca o limitado sistema de transportes da região, considerado inadequado e obsoleto, por não ter a capacidade de atender a demanda das organizações militares situadas na faixa de fronteira de forma eficaz, o que vem causando atrasos e encarecimento de produtos, destacadamente para os de Classe I (alimentos).

Observa-se que o modal fluvial é o mais utilizado, tendo em vista a grande quantidade de rios navegáveis. Contudo, com o tempo de percurso considerado muito longo, além das restrições de calado de embarcações, dos regimes dos rios e das condições climáticas, apresenta inú-

meras restrições à Logística Militar.

O modal terrestre, por sua vez, é extremamente limitado em razão da escassez de vias rodoviárias, inexistência de vias ferroviárias e da fraca manutenção das existentes.

Já o modal aéreo tradicional, que apresenta grande vantagem pelo reduzido tempo de deslocamento, caracteriza-se pelo limitado número de localidades com infraestrutura instalada e, sobretudo, pelo elevado custo. Tais aspectos geram grande dependência da 12ª RM do atendimento do Plano de Apoio Aéreo (PAA), realizado pela FAB.

Armazenagem

Todos esses óbices mencionados e outros mais, típicos da área geográfica em que atua a 12ª RM, agravam as dificuldades encontradas na atividade logística. Acrescente-se a isso tudo o fato de que os alimentos, ao darem entrada na 12ª RM, são submetidos a uma cri-

*Estabelecer projetos
na Floresta Amazônica tem
sido um enorme desafio também
para as concessionárias
de telecomunicações*

teriosa inspeção e análise para averiguar se o produto recebido está próprio para o consumo e em consonância com as especificações contidas no edital de licitação. Caso o produto seja reprovado pela análise laboratorial, toda carga é devolvida, e então se aguarda nova remessa, que poderá demorar trinta dias, ou mais. Caso o Órgão Provedor (OP) não tenha um nível de segurança adequado, o fluxo do suprimento poderá ser prejudica-

do, faltando alimento nas organizações militares, inclusive naquelas situadas na faixa de fronteira, e desarticulando o planejamento e a execução otimizada do transporte (BRINGEL, 2012).

Principais projetos

Diante dessas necessidades identificadas (água potável, energia elétrica, telecomunicações, transportes e armazenagem), nasceram os projetos, frutos de um planejamento estratégico e que se destinam a conduzir à conquista de um ou mais objetivos organizacionais, provocando uma mudança, inovação ou transformação.

Segundo PMBOK¹⁷ (Apud BRASIL, 2013b), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária prevê um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido alcançados ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos, ou quando o mesmo não mais for necessário ou compensador. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente, o termo

temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto.

Assim sendo, o resultado (chamado de "entrega", na linguagem de projetos) poderá ser um novo produto de defesa (PRO-DE), um sistema, obras de infraestrutura, um novo processo, aperfeiçoamentos em processos já existentes, um conhecimento (normalmente, expresso em um documento) etc. Para ser projeto, houve a preocupação

de que o produto deva ser único (se for repetitivo, será um processo) e o empreendimento precisa ter início, meio e fim, além de ser mensurável, isto é, necessita dispor de meios e ferramentas

para o controle e acompanhamento de todo o seu desenvolvimento (BRASIL, 2013b).

Nesse contexto, foi determinado pelo comandante da 12ª Região Militar que cada projeto seja o produto do equilíbrio de 3 fatores:

- I - o que cada **interessado** gostaria que dele resultasse;
- II - o que a organização realmente **necessita**; e
- III - do necessário, o que é **viável** naquele momento.

Logo, percebe-se que nem toda necessidade poderá ser satisfeita da forma e

*Os alimentos, ao darem
entrada na 12ª RM,
são submetidos a uma criteriosa
inspeção e análise*

¹⁷ Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK, é um livro que apresenta um conjunto de práticas em gestão de projectos ou gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute e constitui a base do conhecimento em gerenciamento de projetos do Project Management Institute (PMI).

no instante desejado e deverá aguardar melhor oportunidade. As informações necessárias à decisão da autoridade, sobre começar ou não o projeto, serão produtos do **Estudo de Viabilidade (EV)**, peça fundamental no processo de iniciação (BRASIL, 2013b).

Com o intuito de perfilar adequadamente com as diretrizes do Comando Militar da Amazônia, foram estabelecidos vetores que enquadram todos os projetos, quais sejam: "Água, Energia, Comunicação e Dignidade" (BRASIL, 2013a).

Resultante desse esforço, foi elaborado o **Portfólio de Projetos Estratégicos da 12ª Região Militar**, que estabelece os eixos norteadores das ações propostas, dos quais se destacam dois: **Eixo IV – Logística, Fiscalização e Operações** e **Eixo V – Modernização das Infraestruturas dos PEF**.

Eixo IV – Logística, Fiscalização e Operações (...) ações voltadas a mitigar as dificuldades das atividades logísticas impostas pelo ambiente amazônico, considerando as prioridades e peculiaridades das áreas estratégicas e hipótese de emprego, a carência estrutural de recursos e meios, os planos de mobilização estabelecidos, a análise dos principais processos logísticos e o aperfeiçoamento de suas atividades básicas, de modo a integrar as informações corporativas das OMDS pertencentes ao Comando da 12ª Região Militar e disponibilizá-las aos escalões enquadrantes. (...) Eixo V – Modernização das Infraestruturas dos PEF: (...) ações voltadas

à ampliação e modernização das frotas terrestres, fluviais e aéreas deste órgão. (BRASIL, 2013f)

A seguir, serão identificados os principais projetos implantados pelo Comando da 12ª Região Militar.

Destaque para a criação do prêmio de qualidade da gestão ambiental, denominado "**Prêmio Região Verde**", com o objetivo de aperfeiçoar a gestão ambiental na Amazônia Ocidental, incentivando as organizações militares diretamente subordinadas a elaborar e desenvolver projetos sustentáveis e inovadores com foco na

gestão de água, energia e resíduos.

Importante esclarecer que, entre os demais projetos, não mencionados neste artigo, nem todos foram decorrentes do Planejamento Estratégico Organizacional, mas todos visam a atender aos interesses estratégicos da 12ª RM, do Comando Militar da Amazônia, do Exército Brasileiro e do Ministério da Defesa.

Considerações finais

Finda-se este artigo, após muita pesquisa, reflexão e análise, concluindo que, embora o Comando da 12ª Região Militar conviva, diariamente, com uma série de óbices à execução da logística na Amazônia Ocidental, sobretudo, em razão das peculiaridades dessa região, tais como o vazio demográfico, o afastamento dos grandes cen-

*Que nem toda necessidade
poderá ser satisfeita
da forma e no instante
desejado e deverá aguardar
melhor oportunidade*

PROJETO	ESTRATÉGIA
Projeto Suprimento Aéreo	Criação de Organização Militar (OM) de Aviação de Transporte Logístico (Av Trnp Log) capaz de realizar o transporte em favor da 12ª RM.
Projeto Fronteira Abastecida	Aumentar a capacidade de armazenamento do OP e das Bases Logísticas (Ba Log) para atender ao fluxo normal de suprimento e manter estoque de segurança de todas as classes.
Modernização da Frota de Embarcações Logísticas da 12ª RM	Dotar o Centro de Embarcações do Comando Militar da Amazônia (CECMA) de autonomia de navegação para até 5 eixos de navegação simultâneos (Solimões, Negro, Madeira, Juruá, Amazonas).
Ampliar a capacidade operacional da estrutura portuária da guarnição apoiada pela 12ª RM	Melhoria estrutural da infraestrutura portuária dos locais de embarque e desembarque de suprimentos nas guarnições.
Aquisição de Veículos de Transporte Rodoviário	Renovar e ampliar a estrutura do transporte rodoviário para as Gu apoiadas pela 12ª RM.
Estruturação de uma matriz alternativa de energia para os Pelotões Especiais de Fronteira (PEF)	Aperfeiçoar novos projetos de fornecimento de energia alternativa nos Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) (solar, eólica e microusinas).
Modernização da infraestrutura de suprimento de água potável para os PEF da Amazônia Ocidental.	Aperfeiçoar novos projetos de fornecimento de água potável nos PEF.
Modernização da infraestrutura de telecomunicações para os PEF da Amazônia Ocidental	Aperfeiçoar novos projetos de telecomunicações nos PEF.

QUADRO 1 - Principais projetos da 12ª Região Militar, no período 2012-2013.

FONTE: BRASIL (2013f)

tros produtores e a escassa infraestrutura logística, mantém ininterrupto esforço na busca da melhoria contínua.

Nos anos de 2012 e 2013, esse esforço ficou notório pela aplicação da Inteligência Logística, definida como o conjunto de competências e habilidades técnicas empregadas como ferramenta de gestão da logística militar com o intuito de orientar os processos organizacionais e operacionais, direcionando-os para o alcance dos resultados desejados e definidos na estratégia do escalão superior. Na prática, o emprego dessa ferramenta corresponde a atividades multifuncionais, ou até mesmo multissetoriais, que agregam conhecimentos e habilidades do capital humano, integrando-os por meio da Tecnologia da Informação em prol de melhores resultados organizacio-

O Comando da 12ª Região Militar mantém ininterrupto esforço na busca da melhoria contínua

nais e evolução dos processos logísticos.

Entretanto, apesar das análises iniciais do emprego dessa ferramenta apresentarem resultados positivos, gerando uma expectativa extremamente otimista para médio e longo prazo, torna-se prudente e necessário a manutenção de frequente avaliação de seu emprego e da estratégia adotada, com o propósito de realizar os ajustes e retificações que se fizerem necessárias.

Por fim, evidencia-se que as ações adotadas pelo Comando da 12ª RM, descritas neste artigo, buscam o aperfeiçoamento contínuo do fluxo logístico no Comando Militar da Amazônia, com ênfase nos PEF, contribuindo fortemente para a defesa nacional e a evolução do Exército Brasileiro, transformando-o da Era Industrial para a Era do Conhecimento. ☺

Referências

BRASIL. Exército. 12ª Região Militar. **A logística na Amazônia ocidental**. Palestra do comandante da 12ª Região Militar, Gen Guilherme Calls Theophilo Gaspar de Oliveira ministrada aos alunos da ECEME em Ago 13. Manaus. 2013a.

_____. Exército. **Minutas das NEGAPEB**. Versão final – Revisada em 16 Abr 13. Escritório de Projetos do Exército. 2013b. Brasília-DF.

_____. Exército. 12ª Região Militar. **Plano de gestão – Comando 12ª Região Militar 2013/2014**. Manaus. 2013c.

_____. Exército. **Homepage da 12ª Região militar**. 2013d. Disponível em: <<http://www.12rm.eb.mil.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

_____. Exército. **Homepage do Exército Brasileiro – CCOMSEx**. 2013e. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/web/midia-imprensa/feed/-/journal_content/56/16541/3081509?refererPid=16560#.UhjNIZK1FFA>. Acesso em: 20 jan. 2014.

_____. Exército. **Portfólio de projetos estratégicos da 12ª Região Militar**. Manaus, 2013f.

BRINGEL, Luiz Alberto Martins. et al. **Da logística da Amzônia ocidental: o suprimento e o transporte**. 12ª Região Militar: Manaus, 2012. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/seminarioamazonia/wp-content/uploads/2010/08/Artigo-Gen-Bringel-Cmt-12-RM.pdf>>. Acesso em: 15/01/2014

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: construindo o futuro de sua empresa – Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coord.). **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TZU, SUN. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2002.