

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) LEONARDO ZACHER CASTAGNINO

INTEROPERABILIDADE E APOIO LOGÍSTICO MÓVEL:
soluções logísticas primordiais para o Comando do 6º Distrito Naval.

Rio de Janeiro

2018

CC (IM) LEONARDO ZACHER CASTAGNINO

INTEROPERABILIDADE E APOIO LOGÍSTICO MÓVEL:

soluções logísticas primordiais para o Comando do 6º Distrito Naval.

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (Ref) Daniel P. David Filho

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2018

AGRADECIMENTOS

À minha família, às minhas filhas Beatriz e Gabriela e ao meu amor, Alessandra, pelo irrestrito e persistente incentivo durante o período de elaboração deste trabalho.

Ao CMG (Ref) Daniel Pereira David Filho, meu orientador, pela motivação acadêmica, pelos precisos ensinamentos e oportunos conselhos ao longo da jornada de dedicação à pesquisa.

Aos amigos da Turma C-EMOS 2018 pela camaradagem e convívio amigável ao longo do curso.

RESUMO

O propósito da pesquisa é analisar, segundo a ótica da doutrina militar e da Teoria da Contingência da Administração, dois estudos de caso que apresentam soluções logísticas inovadoras e que foram empregadas na área do Comando do 6º Distrito Naval (Com6ºDN) no ano de 2016. Os estudos de caso abordam as soluções encontradas para a incapacidade de abastecimento das viaturas da Marinha do Brasil quando em deslocamento pelos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, bem como o atendimento das necessidades logísticas dos navios em operação por meio do aumento das atividades executadas pelo apoio logístico móvel prestado pelo Plano de Prontidão Permanente do Sistema de Abastecimento da Marinha (P3SAM). A relevância do tema fundamenta-se na compreensão das soluções logísticas adotadas na área do Com6ºDN, sob uma visão doutrinária e teórica, assim como para o incremento da percepção que a interoperabilidade entre as Forças Armadas (FA) contribui sobremaneira para a ampliação do apoio prestado aos meios das Forças Singulares sem a necessidade de expansão de sua estrutura logística, além da importância do apoio logístico móvel prestado pelo P3SAM às forças navais em operação. Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, documental e por meio de entrevistas, adotando-se uma metodologia descritiva e analítica focada na análise das soluções logísticas empregadas na área do Com6ºDN em 2016. Após correlacionar a doutrina e a teoria com as evidências, concluiu-se que o ambiente em que o Com6ºDN está inserido impõe a busca por soluções logísticas inovadoras devido as carências regionais, sendo a interoperabilidade entre as FA e o apoio logístico móvel instrumentos para vencer os problemas logísticos.

Palavras-chave: Logística. Interoperabilidade. Apoio logístico móvel. Plano de Prontidão Permanente do Sistema de Abastecimento da Marinha.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa do estado do Mato Grosso.....	58
Figura 2- Mapa do estado do Mato Grosso do Sul.....	59
Figura 3- Abastecimento de aeronave.....	66
Figura 4- O relacionamento entre a estratégia, a tática e a logística.....	71
Figura 5- Placa do “Prêmio Inovação”.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Distância rodoviária até Ladário/MS.....	29
Quadro 2 - Pesquisadores da Teoria da Contingência.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTAQ -	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
CeIMLa -	Centro de Intendência da Marinha em Ladário
CCIM -	Centro de Controle de Inventário da Marinha
CMO -	Comando Militar do Oeste
COMRJ -	Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro
Com6°DN -	Comando do 6° Distrito Naval
ComOpNav -	Comando de Operações Navais
CTF -	Controle Total de Frota
DAbM -	Diretoria de Abastecimento da Marinha
DMN -	Doutrina Militar Naval
DNIT -	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
EB -	Exército Brasileiro
EMA -	Estado-Maior da Armada
END -	Estratégia Nacional de Defesa
ETT -	Embarcação de Transporte de Tropa
FA -	Forças Armadas
FAB -	Força Aérea Brasileira
GptFNLa -	Grupamento de Fuzileiros Navais de Ladário
HU-4 -	4° Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral
MB -	Marinha do Brasil
MD -	Ministério da Defesa
MParnaíba -	Monitor Parnaíba
NApLogFluPotengi -	Navio de Apoio Logístico Fluvial Potengi
NAsHTenMaximiano -	Navio de Assistência Hospitalar Tenente Maximiano

NTrFluParaguassu -	Navio de Transporte Fluvial Paraguassu
OM -	Organização Militar
OMC -	Organização Militar Consumidora
OMF -	Organização Militar Fornecedora
PND -	Política Nacional de Defesa
P3SAM -	Plano de Prontidão Permanente do Sistema de Abastecimento da Marinha
SAbM -	Sistema de Abastecimento da Marinha
SINGRA -	Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento
SGM -	Secretaria-Geral da Marinha
TO -	Teatro de Operações
UNESCO -	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A ORIGEM E A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA.....	13
3 ASPECTOS DOUTRINÁRIOS E NORMATIVOS.....	16
3.1 A logística e suas funções.....	16
3.2 A interoperabilidade.....	17
3.3 O apoio logístico móvel.....	19
3.4 A sistemática de fornecimento de combustível na MB.....	20
3.5 O P3SAM.....	21
3.6 O ambiente ribeirinho.....	21
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
4.1 Variáveis e teorias administrativas.....	23
4.2 A Teoria da Contingência.....	24
5 A PROBLEMÁTICA NO FORNECIMENTO DE COMBUSTÍVEL.....	28
5.1 As distâncias rodoviárias.....	29
5.2 A localização das OM do EB na região.....	30
5.3 A problemática de combustível e sua análise.....	30
5.4 Conclusões parciais.....	36
6 O APOIO LOGÍSTICO MÓVEL.....	39
6.1 O ambiente ribeirinho do Com6°DN.....	39
6.2 A logística na Operação Fronteira Sul 2016.....	41

6.3 Conclusões parciais.....47

7 CONCLUSÃO.....50

REFERÊNCIAS.....54

APÊNDICES.....58

ANEXOS.....71

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui uma extensa faixa litorânea, com mais de 7.000 quilômetros de extensão. Junto a essa faixa litorânea está a Amazônia Azul¹; uma área com cerca de 4,5 milhões de quilômetros quadrados e uma infinidade de riquezas a serem exploradas. Cerca de 80% da população brasileira vive perto do litoral e 95% do comércio exterior é transportado por via marítima. Todos esses importantes fatores geram motivos de preocupação estratégica e acabam, por si só, priorizando os assuntos ligados ao mar.

Porém, se ficar somente essa visão voltada para o mar, não se terá a percepção da enorme importância dos rios para o Brasil. Eles são, por exemplo, as principais fontes de água potável para a população; é onde são construídas as usinas hidrelétricas, principal fonte da matriz energética brasileira; é de onde é extraída uma diversidade de peixes para compor “a mesa das famílias”; e via de transporte de cargas e pessoas.

Sobre esse último aspecto, para se ter uma ideia de sua importância para a economia, o Anuário Estatístico do ano de 2017 da Agência Nacional de Transporte Aquaviários (ANTAQ)² demonstra que foi alcançada a expressiva marca de 102.155.487 toneladas de cargas transportadas nas águas interiores do Brasil, representando um expressivo aumento de 37,8% em relação ao ano de 2016.

Além disso, pelos rios brasileiros circulam aproximadamente 15% da água existente na superfície do planeta, divididos em oito principais bacias hidrográficas³, sendo uma delas a maior do mundo; a Amazônica.

1 Na tentativa de voltar os olhos do Brasil para o mar sob sua jurisdição, por ser fonte infindável de recursos, pelos seus incalculáveis bens naturais e pela sua biodiversidade, a Marinha do Brasil criou o termo "Amazônia Azul", para, em analogia com os recursos daquela vasta região terrestre, representar sua equivalência com a área marítima. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/content/amazonia-azul>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

2 Disponível em: <<http://web.antaq.gov.br/Anuario2017/>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

3 Bacia hidrográfica é uma região que compreende diversos cursos d'água que convergem para um rio principal, cujas águas são despejadas por uma única foz. As principais bacias hidrográficas do Brasil são: Amazônica, do Nordeste, do São Francisco, do Tocantins-Araguaia, do Leste, do Tietê-Paraná, do Sul e do Paraguai (TERRA; ARAUJO; GUIMARÃES, 2009).

Uma bacia hidrográfica que se destaca não somente pela sua importância econômica, mas pela importância estratégica militar, é a bacia do Paraguai. O rio Paraguai faz fronteira do Brasil com a Bolívia e o Paraguai, além de que, ao desaguar no rio Paraná, percorre o território Argentino e Uruguaio. Cabe destacar que, dentro desse grande espaço geográfico banhado pelo Rio Paraguai, está inserido o Pantanal Mato-Grossense; a maior planície inundável do mundo.

Devido a relevância da bacia do Paraguai nos campos econômico e militar, é exigido da Marinha do Brasil (MB) uma ação de presença e dedicação permanente na região, visando a proteção dos interesses nacionais.

Nessa importante faixa de fronteira, a MB possui o Comando do 6º Distrito Naval (Com6ºDN), sediado em Ladário/MS, com suas 14 Organizações Militares (OM) de terra e dez navios subordinados. A sua área de jurisdição compreende os estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, o que, devido as suas peculiaridades e falta de infraestrutura, impõe diversos desafios logísticos para manter e operar seus meios.

Diante desse cenário de desafios logísticos impostos pelo ambiente e após este autor ter servido por um longo período na região Amazônica e no Pantanal, ter vivenciado experiências a bordo de navios, além de ter pertencido à OM de apoio logístico da MB nessas regiões, identifiquei a oportunidade de analisar cientificamente algo que havia me deparado ao longo do tempo vivido no ambiente ribeirinho.

Dessa forma, este trabalho tem o propósito de apresentar dois *cases*⁴ reais com problemas logísticos enfrentados na área do Com6ºDN durante o ano de 2016, de forma a examinar de maneira científica as medidas adotadas na tentativa de solucioná-los. Para a análise, será empregada a doutrina militar relacionada à logística e as normas correlatas, além da Teoria da Contingência da Administração.

4 *Case* é uma expressão da língua inglesa, comumente empregada no ramo da Administração para descrever um caso, real ou fictício, ocorrido com uma pessoa ou instituição e que serve de base para estudo.

Serão expostas e examinadas as ações adotadas para mitigar a problemática de fornecimento de combustível para as viaturas na área de jurisdição do Com6ºDN e a ampliação das tarefas do Plano de Prontidão Permanente do Sistema de Abastecimento da Marinha (P3SAM) para suprir as necessidades logísticas dos navios em comissão.

Com isso, surge a seguinte indagação a ser respondida ao final do trabalho: “O ambiente⁵ em que o Comando do 6º Distrito Naval está inserido impõe a busca por soluções logísticas inovadoras?”

A relevância do tema fundamenta-se na compreensão das soluções logísticas adotadas na área do Com6ºDN, sob uma visão doutrinária e teórica, assim como para o incremento da percepção que a interoperabilidade entre as Forças Armadas (FA) contribui sobremaneira para a ampliação do apoio prestado aos meios das Forças Singulares sem a necessidade de expansão de sua estrutura logística, além da importância do apoio logístico móvel prestado pelo P3SAM às forças navais em operação.

Para ascender ao objetivo, a metodologia que será empregada nesta dissertação é a descritiva e analítica, fundamentada em pesquisa bibliográfica, documental e entrevista. O estudo será estruturado nos moldes de um trabalho científico, com aplicação da doutrina militar e da Teoria da Contingência da Administração.

O trabalho será dividido em sete capítulos. O primeiro, ora em curso, tem o objetivo de realizar uma introdução do tema e descrever a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresentará o surgimento da logística no ambiente de guerra na história e a evolução da sua importância perante a tática e a estratégia.

O terceiro e quarto capítulos realizarão uma demonstração da base doutrinária/normativa e teórica, respectivamente, que servirão para compreensão e análise do que será apresentado posteriormente.

⁵ Utiliza-se a palavra ambiente na pergunta no seu sentido amplo, querendo-se abranger as condições geográficas, logísticas e normativas.

O quinto e sexto capítulos exporão dois problemas logísticos enfrentados na área de jurisdição do Com6ºDN e as soluções empregadas, bem como realizarão uma análise perante a doutrina, as normas e a Teoria da Contingência da Administração.

E, por último, o sétimo capítulo apresentará uma breve conclusão do trabalho.

2 A ORIGEM E A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA

Antes de mais nada, é de suma importância o entendimento do surgimento da expressão logística e como ganhou relevância ao longo dos tempos. Dessa forma, o presente capítulo trará conhecimentos basilares que servirão para contextualizar os argumentos a serem apresentados neste trabalho.

Na Antiguidade, o apoio às tropas não tinha profundidade muito além da retaguarda dos exércitos. A tropa se sustentava com o que ela própria transportava e com o que podia ser encontrado nas localidades por meio de saques (CAMPOS, 1952).

Segundo Alba (1973), em sua obra *Logística general y naval operativa*, nas primeiras manifestações da guerra na história, parecia que somente existia a tática. Mais tarde, com a repetição dos conflitos, surge o *estratagema*⁶, que dá origem à estratégia.

Porém, quando as batalhas se estendem, aparece a necessidade de atender o sustento dos soldados, proporcionando-lhes armas, itens de subsistência e organização no transporte. Dessa forma surge a logística (ALBA, 1973).

Os tempos passam e, com a evolução dos conflitos armados, a estratégia vai ganhando importância em relação a tática e a logística permanece em segundo plano (ALBA, 1973).

Conforme o Manual de Logística da Marinha (BRASIL, 2003), as primeiras alusões ao sentido moderno da logística foram encontradas nas obras de Clausewitz e Jomini. O primeiro dividia a Arte da Guerra em tática e estratégia, sem falar especificamente da logística, porém reconhecia que existe na guerra um grande número de atividades que a sustentavam, fazendo uma referência implícita à logística. Por outro lado, Jomini foi o primeiro a utilizar a palavra logística, definindo-a como a ação que conduz à preparação e

6 Estratagema é uma ação utilizada na guerra para enganar o inimigo.

sustentação das campanhas e enquadrando-a como a ciência dos detalhes dentro dos Estados-Maiores.

Em parte das obras pesquisadas, os autores afirmam que até a Primeira Guerra Mundial (1914 – 1918) a palavra logística não era empregada, onde eram utilizadas as expressões “Administração”, “Organização” e “Economia de Guerra”. A Primeira Guerra Mundial marcou o início da Era Logística devido os grandes efetivos espalhados em diversos campos de batalha, com uma enorme variedade e quantidade de armamento, munições, viaturas, aviões e dirigíveis, constituindo uma nova época pela diversificação de necessidades e obrigando o surgimento de diversos serviços e a organização de fontes de produção para sustentar os efetivos (ALBA, 1973; BRASIL, 2003; CAMPOS, 1952).

Seguindo essa linha de raciocínio que demonstra a evolução da importância da logística, o Manual de Logística da Marinha (2003, p. 1-2) apresenta:

A verdadeira tomada de consciência da logística como ciência teve sua origem nas teorias criadas e desenvolvidas pelo Tenente-Coronel THORPE, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA que, no ano de 1917, publicou o livro “Logística Pura: a ciência da preparação para a guerra”. Segundo THORPE, a estratégia e a tática proporcionam o esquema da condução das operações militares, enquanto a logística proporciona os meios”. Assim, pela primeira vez, a logística se situa no mesmo nível da estratégia e da tática dentro da Arte da Guerra.

Progredindo com a evolução, assim como a Primeira Guerra Mundial marcou o início da Era Logística, o Vice-Almirante (Ref) Ruy Barcellos Capetti afirma na obra Logística Pura (THORPE, 2009, p. 3) que a aplicação estratégica da logística pelos Aliados⁷ levou à vitória na Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), representando um marco importante na evolução da logística como ciência da guerra.

Segundo Eccles (1959), em sua obra *Logistics in the National Defense*, a estratégia cuida do estabelecimento dos objetivos e os métodos gerais para alcançá-los; a

⁷ Os Aliados era uma coalizão formada por Estados na Segunda Guerra Mundial para se opor à Alemanha nazista e, embora tivesse diversos participantes e a sua composição ter sido alterada ao longo do conflito, a liderança estava a cargo dos Estados Unidos da América, Reino Unido e União Soviética (MAGNOLI, 2009, p. 357).

logística se preocupa com a criação e sustento da tropa; e a tática emprega a força para atingir os objetivos estratégicos.

Dessa forma, entende-se que a estratégia e a tática fornecem a representação para a condução das operações militares e a logística fornece os meios para tal, mas esses fatores não são independentes. Eles atuam em seus respectivos campos, mas existe uma interseção entre os mesmos. Para um melhor entendimento, o ANEXO A apresenta uma visualização gráfica da inter-relação entre a tática, a estratégia e a logística.

Como pode-se perceber, tudo está conectado. A estratégia, a tática e a logística se relacionam e são interdependentes. A solução dos problemas militares⁸ envolve os três campos, que devem atuar em sintonia para que seja alcançado o sucesso.

Convergindo com tal pensamento, Campos (1952) afirma que a cada plano estratégico ou tático deve existir um plano logístico para torná-los exequíveis; a vitória só é possível a quem dispor de superioridade logística, tanto em qualidade e quantidade; e a guerra moderna exige grandes quantidades de homens e materiais cujo transporte e distribuição devem ser objeto de séria atenção.

Dessa forma, pôde-se analisar que a logística, ao longo do tempo, adquiriu destacada atuação na solução de complexos problemas de apoio às tropas em operação. Inicialmente, não existia aparato logístico para manutenção das forças durante o combate. A logística ficava ao largo da tática e, mais tarde, da estratégia com o seu surgimento.

Mas, com a evolução da “arte da guerra”, a logística adquiriu importância nas operações devido a crescente, diversificada e duradoura demanda gerada nos conflitos.

Nos tempos modernos, o decisor deve integrar a logística aos campos estratégico e tático para a consecução dos objetivos, cabendo a ele realizar o adequado balanceamento, podendo um deles preponderar sobre o outro em função da conjuntura.

⁸ O problema militar aparece da alteração de um quadro em que se fazem presentes forças opostas, sendo, ao menos, uma militar. A solução busca o restabelecimento da situação anterior ou à criação de outra favorável para, pelo menos, uma das partes (BRASIL, 2007).

3 ASPECTOS DOUTRINÁRIOS E NORMATIVOS

A fundamentação doutrinária no campo da logística militar e as normas que cercam o assunto a serem utilizadas nesta dissertação serão apresentadas neste capítulo. O conhecimento de tais fundamentos dará suporte e auxiliará a abordagem futura.

O capítulo será dividido em seis seções. A primeira seção apresentará a logística e suas funções; a segunda abordará a interoperabilidade; a terceira o apoio logístico móvel; a quarta demonstrará a sistemática de fornecimento de combustível na MB; a quinta exibirá o Plano de Prontidão Permanente do Sistema de Abastecimento da Marinha; e a sexta seção caracterizará o ambiente ribeirinho.

3.1 A logística e suas funções

Segundo o Glossário das Forças Armadas, no campo da logística existe a logística de consumo, a logística de produção, a logística internacional, a logística militar e a logística nacional. Neste trabalho, será abordada a logística militar, que são as atividades afetas à previsão e à provisão dos recursos e serviços necessários à execução das missões das FA (BRASIL, 2007, p. 149).

A MB entende que a logística é um elemento da arte da guerra que tem como objetivo obter e distribuir às FA os recursos (pessoal, material e serviços) em quantidade, qualidade, momento e lugar certos, atendendo as necessidades durante o aprestamento e a condução das operações (BRASIL, 2003).

Porém, deve-se entender que a organização, o planejamento, a execução e o controle do apoio logístico somente se torna viável se as atividades imprescindíveis estiverem bem estabelecidas e coordenadas. Assim surgem as Funções Logísticas, que nada mais são do que o agrupamento de um conjunto de atividades logísticas afins, correlatas ou de mesma

natureza, sendo as seguintes: Suprimento, Manutenção, Salvamento, Saúde, Recursos Humanos, Transporte e Engenharia (BRASIL, 2003).

Embora todas as funções logísticas sejam importantes e, em muitas vezes, acabem se correlacionando ou se complementando, para o objeto de estudo deste trabalho, serão abordadas as funções logísticas Suprimento, Transporte e Manutenção.

A função logística Suprimento engloba as atividades que cuidam da previsão e fornecimento do material necessário às OM e forças navais. O Transporte se encarrega de realizar o deslocamento dos recursos humanos e materiais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender as necessidades. A Manutenção tem o objetivo de manter os meios e sistemas na melhor condição para utilização e, quando ocorrerem avarias, levá-los ao perfeito estado de operação (BRASIL, 2003).

Somente ao se observar as definições das funções logísticas apresentadas no parágrafo anterior em sequência, já se torna perceptível a interação entre elas para a manutenção do pronto emprego da Força.

De forma a exemplificar tal interação, na MB a função logística Suprimento, em conjunto com a função logística Transporte, formam o Abastecimento, que tem como propósito possibilitar o fluxo adequado de material necessário, desde as fontes de obtenção até as OM, relacionando-se com a função logística Manutenção (BRASIL, 2003).

Assim, pode-se concluir que a Suprimento prevê e provê os materiais necessários que serão movimentados pelo Transporte até os consumidores, permitindo a realização da Manutenção dos complexos sistemas navais.

3.2 A interoperabilidade

Logo mais será abordada a interoperabilidade entre as FA. Para uma melhor compreensão, se faz necessário conhecer o que o MD considera como interoperabilidade.

O Glossário das Forças Armadas, apresenta o conceito de interoperabilidade da seguinte maneira:

1. Capacidade de forças militares nacionais ou aliadas operarem, efetivamente, de acordo com a estrutura de comando estabelecida, na execução de uma missão de natureza estratégica ou tática, de combate ou logística, em adestramento ou instrução. O desenvolvimento da interoperabilidade busca otimizar o emprego dos recursos humanos e materiais, assim como aprimorar a doutrina de emprego das Forças Armadas. A consecução de um alto grau de interoperabilidade está ligada diretamente ao maior ou menor nível de padronização de doutrina, procedimentos, documentação e de material das Forças Armadas. São os seguintes níveis de padronização: compatibilidade, intercambialidade e comunialidade. 2. Capacidade dos sistemas, unidades ou forças de intercambiarem serviços ou informações ou aceitá-los de outros sistemas, unidades ou forças e, também, de empregar esses serviços ou informações, sem o comprometimento de suas funcionalidades (BRASIL, 2007, p. 140, grifo nosso).

A Estratégia Nacional de Defesa (END) estabelece diretrizes para a adequada preparação e capacitação das Forças Armadas, de modo a garantir a segurança do Estado tanto em tempo de paz, quanto em situações de crise. Ela estabelece que dentre as capacidades desejadas para as FA está a permanência na ação, sustentada por um adequado apoio logístico, buscando ao máximo a integração da logística das três FA (BRASIL, 2013a).

No mesmo sentido, a Doutrina de Logística Militar define que a interoperabilidade logística é o aproveitamento de competências, capacitações e meios entre organizações, observada na capacidade de troca de serviços e informações, sem a alteração da estrutura operacional singular, para a solução de um problema logístico⁹ (BRASIL, 2016f).

Assim, entende-se que a interoperabilidade se baseia na cooperação¹⁰ entre as FA para a redução dos esforços logísticos singulares e, conseqüentemente, redução de custos e ampliação da estrutura de apoio aos meios.

⁹ Problema logístico é o caso particular, único e cíclico, que advém de cada situação, a ser solucionada ou abrangida pelo Sistema Logístico (BRASIL, 2016f, p. 15).

¹⁰ A cooperação é um dos dez princípios logísticos listados na Doutrina de Logística Militar, que são além dele: previsão, continuidade, controle, coordenação, eficiência, flexibilidade, oportunidade, segurança e simplicidade. A cooperação é a divisão de meios e capacidades entre unidades logísticas de uma força militar conjunta, com base no compromisso de disponibilizar o que for de uso comum, na interoperabilidade e integração logísticas e no intercâmbio de serviços e informações (BRASIL, 2016f, p. 17 e 18).

3.3 O apoio logístico móvel

Segundo a Doutrina Militar Naval (DMN), o Poder Naval¹¹ possui as seguintes características: mobilidade, permanência, versatilidade e flexibilidade (BRASIL, 2017d).

A logística se utiliza de duas características: a mobilidade e a permanência. A mobilidade representa a capacidade das forças navais prontamente se deslocarem e a grandes distâncias, mantendo elevado nível de prontidão. A permanência indica a capacidade de operar, ininterruptamente, com independência e por longos períodos no Teatro de Operações (TO)¹² (BRASIL, 2017d).

Dessa forma, surge a necessidade de meios que levem o apoio requerido pelas forças navais para onde estiverem operando, relacionando-se diretamente a característica mobilidade. Tais meios aumentam a permanência da força naval e, caso a operação se prolongue por um longo período, será necessário o rodízio das unidades de apoio logístico para a realização do reabastecimento.

Assim, manifesta-se o apoio logístico móvel, que o Manual de Logística da Marinha (BRASIL, 2003) define como uma modalidade¹³ de apoio logístico onde o esforço principal é realizado por unidades móveis que levam o suporte até a área onde estão sendo realizadas as operações.

Com isso, observa-se que o apoio logístico móvel se utiliza da mobilidade para garantir a permanência do Poder Naval.

11 O Poder Marítimo é a projeção do Poder Nacional, resultante da integração dos recursos de que dispõe a Nação para a utilização do mar e das águas interiores, quer como instrumento de ação política e militar, quer como fator de desenvolvimento econômico e social, visando a conquistar e manter os objetivos nacionais. Um dos nove elementos do Poder Marítimo é o Poder Naval, que deve ser capaz de atuar no mar, nas águas interiores e em certas áreas terrestres limitadas de interesse para as operações navais, incluindo o espaço aéreo sobrejacente. O Poder Naval compreende os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais; as infraestruturas de apoio; e as estruturas de comando e controle, de logística e administrativa (BRASIL, 2017d).

12 O Teatro de Operações é parte de todo o espaço geográfico (terrestre, marítimo e aéreo), que seja ou possa ser diretamente envolvido nas operações militares de uma guerra, necessária à condução de operações militares de grande vulto, para o cumprimento de determinada missão e para o consequente apoio logístico (BRASIL, 2007, p. 251).

13 O apoio logístico é prestado na Marinha pelas modalidades fixo ou móvel. O apoio logístico fixo é realizado pelas Organizações Militares fixas como arsenais, bases, estações navais, órgãos de distribuição, dentre outras (BRASIL, 2003, p. 5-3).

Mas existem vantagens e desvantagens do apoio logístico móvel sobre o fixo, que são apresentadas no EMA-400 (BRASIL, 2003).

As principais vantagens que se relacionam com o presente estudo são: prestar o apoio próximo ou diretamente aos meios no TO; proporcionar incremento a flexibilidade das ações; e contribuir para a permanência da força naval, sem comprometer a mobilidade (BRASIL, 2003).

A maior desvantagem é a limitação de recursos logísticos que podem ser proporcionados aos meios apoiados (BRASIL, 2003).

Assim, conclui-se que o apoio logístico móvel permite maior flexibilidade ao planejamento das operações navais e maior autonomia aos Comandantes no TO, tendo em vista que o recurso que garantirá o suprimento para a condução de suas operações está próximo ou junto com a força naval.

3.4 A sistemática de fornecimento de combustível na MB

Segundo as Normas para Execução do Abastecimento (BRASIL, 2009), a aquisição de combustível na MB é realizada de forma centralizada pelo Centro de Obtenção da Marinha no Rio de Janeiro (COMRJ). O fornecimento é realizado exclusivamente mediante solicitação de uma Organização Militar Consumidora (OMC) a uma Organização Militar Fornecedora (OMF) por meio do Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento¹⁴ (SINGRA).

Como os objetos de estudo deste trabalho ocorreram na área de jurisdição do Comando do 6º Distrito Naval, a única OMF na região é o Centro de Intendência da Marinha em Ladário (CeIMLa).

De forma a flexibilizar a sistemática de fornecimento de combustível na MB e umentar a rede de distribuição, em 2013, a Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM)

¹⁴ O SINGRA é o sistema de informações e gerência de material, prevendo e provendo os recursos de informação necessários ao desempenho das atividades técnicas e gerenciais de Abastecimento (BRASIL, 2009).

implementou, de forma experimental, a utilização do sistema de Controle Total de Frota¹⁵ (CTF), entretanto o abastecimento das viaturas ficou restrito somente ao estado do Rio de Janeiro (BRASIL, 2013b).

3.5 O P3SAM

O Plano de Prontidão Permanente do Sistema de Abastecimento da Marinha (P3SAM) é estabelecido pela Secretaria-Geral da Marinha (SGM) desde 1994 e sofreu alterações ao longo do tempo. O P3SAM tem como objetivo o abastecimento das Forças subordinadas ao Comando de Operações Navais (ComOpNav) com as classes de materiais necessárias ao aprestamento e à prontidão operativa, a fim de contribuir para o emprego do Poder Naval (BRASIL, 2010) e é a principal ferramenta de planejamento e execução do abastecimento em apoio logístico às Forças em operação (BRASIL, 2012).

O P3SAM estabelece diversas atribuições para as OM pertencentes ao Sistema de Abastecimento da Marinha¹⁶ (SAbM) que, dentre elas, destaca-se para os objetivos deste trabalho, uma das atribuições definidas para a DAbM: “continuar com os exercícios de apoio logístico móvel, incrementando as atividades de suporte aos meios em que as equipes do Abastecimento estiverem embarcadas” (BRASIL, 2010, p. 3).

3.6 O ambiente ribeirinho

As forças navais podem operar em ambientes diferentes do ambiente marítimo. Os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais também podem ser empregados no ambiente ribeirinho e terrestre.

15 O Controle Total de Frota é um sistema desenvolvido pela empresa CTF Technologies do Brasil Ltda. com o objetivo de permitir o controle de todas as informações atinentes ao abastecimento de veículos na BR Petrobras Distribuidora, Ipiranga ou postos internos da instituição. Disponível em: <<http://www.ctf.com.br/cartao-ctf-br-frota/>>. Acesso em: 27 jun. 2018.

16 O Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) é o conjunto constituído de Órgãos, processos e recursos de qualquer natureza, interligados e interdependentes, estruturado com a finalidade de promover, manter e controlar o provimento do material necessário à manutenção das Forças e demais Órgãos Navais em condição de plena eficiência (BRASIL, 2009).

A DMN estabelece que o ambiente ribeirinho é parte da hidrovia ou conjunto de hidrovias e segmentos das margens e a projeção desse ambiente para o interior, cuja dimensão permite o desenvolvimento das ações de uma força (BRASIL, 2017d, p. 1-3).

O conhecimento de tal conceito para a idealização mental do ambiente operacional que será apresentado nos próximos capítulos é de suma importância.

Desse modo, ampliando um pouco o que é considerado na DMN, este trabalho considera como área ribeirinha a área interior que compreende a hidrovia fluvial e o terreno adjacente, caracterizada por linhas de comunicação terrestres limitadas e pela existência de extensa superfície hídrica ou rede de hidrovias interiores, que servem como via de penetração ou rotas essenciais ou principais para o transporte de superfície (BRASIL, 1981b; BRASIL, 2008).

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo abordará a importância da Administração para as organizações e apresentará, de forma introdutória, a Teoria da Contingência, o que permitirá uma correta compreensão e base para uma posterior comparação com os problemas logísticos que serão apresentados no transcorrer do trabalho.

O capítulo será dividido em duas seções. A primeira abordará as variáveis e teorias administrativas e a segunda seção apresentará a Teoria da Contingência.

4.1 Variáveis e teorias administrativas

Deve-se entender que a Administração é fundamental para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações não teriam condições de surgir e se desenvolver. Ela trata do planejamento, da estrutura organizacional, da direção e do controle de todas as atividades de uma instituição para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Assim, surge a Teoria Geral da Administração como sendo o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, não se preocupando onde será empregada, seja nas organizações lucrativas (empresas) ou nas não-lucrativas (CHIAVENATO, 2003).

A Administração possui diversas teorias¹⁷ que foram desenvolvidas com o passar dos tempos ao redor das seguintes variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade. As teorias administrativas surgiram, cada qual privilegiando uma ou mais dessas variáveis, com o objetivo de solucionar problemas empresariais relevantes em sua época (CHIAVENATO, 2003).

¹⁷ As principais teorias administrativas, segundo a ordem cronológica, são: Administração Científica (1903), Teoria da Burocracia (1909), Teoria Clássica (1916), Teoria das Relações Humanas (1932), Teoria Estruturalista (1947), Teoria dos Sistemas (1951), Abordagem Sociotécnica (1953), Teoria Neoclássica (1954), Teoria Comportamental (1957), Desenvolvimento Organizacional (1962), Teoria da Contingência (1972) e Novas abordagens (1990) (CHIAVENATO, 2003, p. 13).

Durante um longo período, os estudos da Administração focavam o que se passava no interior das organizações porque o grau de desenvolvimento interno, e de como essas mesmas partes se relacionavam, era significativamente precário. Havia muito para ser estudado e desenvolvido no interior das organizações. Além disso, as alterações no ambiente em que estavam inseridas eram lentas o suficiente para permitir essa preponderância do foco nos aspectos internos (MORGAN, 2008).

Mas o tempo foi passando e, à medida que muito se aprendia sobre as questões organizacionais internas, o ambiente externo ganhou velocidade de transformação e passou a interferir fortemente no campo interno, obtendo atenção.

4.2 A Teoria da Contingência

Como demonstrado, a Administração possui diversas teorias, mas para o presente estudo este autor irá “lançar mão” da Teoria da Contingência.

Mas antes de prosseguir, deve-se entender o que seria contingência para a Administração. Normalmente, a palavra contingência é correlacionada a algo que está fora do controle de uma pessoa ou entidade, ou seja, é um fator que envolve um certo grau de incerteza. No meio corporativo, a palavra contingência pode ser entendida como uma variável que não pode ser influenciada pela organização, porém ela influencia a organização (MORGAN, 2008).

Segundo a visão de Chiavenato (2003, p. 504):

A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional.

Assim, a Teoria da Contingência baseia-se na premissa da inexistência de um modelo que se adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias, pois as mudanças ocorrem nos sistemas em função do impacto de determinados tipos de ocorrências.

A origem da Teoria da Contingência parte do princípio de que não existe um modelo ideal para atender a todos os tipos de empresas e todos os seus cenários, pois existe uma única certeza, que é a constante necessidade de mudanças, em todos os aspectos, sejam eles internos ou externos (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria da Contingência, em sua origem, utilizou as premissas básicas da Teoria de Sistemas¹⁸, em especial em relação aos aspectos de interdependência¹⁹ e da natureza orgânica das organizações, bem como considerá-las como sistemas abertos²⁰ e adaptativos que interagem dinamicamente com o ambiente, recebendo, processando e mandando informações, objetivando um equilíbrio entre fatores internos e externos à organização (ANDRADE; AMBONI, 2009; MORGAN, 2008).

Outra característica dessa teoria é de que tem um aspecto proativo, e não reativo, pois considera importante a constante identificação das condições ambientais e das práticas administrativas, buscando a sua plena harmonia (ANDRADE; AMBONI, 2009).

Pesquisas realizadas na década de 1960, por Joan Woodwad²¹, evidenciam aspectos a respeito da relação entre modelos de estruturas organizacionais e a sua eficácia,

18 A Teoria Geral de Sistemas surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy e busca avaliar a organização como um todo e não somente os departamentos ou setores. É uma teoria que afirma que se deve estudar os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes (CHIAVENATO, 2003).

19 A interdependência das partes da Teoria de Sistemas define que a organização é um sistema social cujas partes são independentes mas inter-relacionadas. A mudança em uma das partes provoca impacto sobre as demais. As partes precisam ser coordenadas por intermédio de meios de integração e controle (CHIAVENATO, 2003).

20 O sistema aberto tem a característica de manter um intercâmbio de transações como o ambiente e conservar-se no mesmo estado de equilíbrio entre ambos. No sistema aberto, as organizações influencia o ambiente e por ele são influenciadas (CHIAVENATO, 2003).

21 Joan Woodwad (1916-1971) foi a principal idealizadora da Teoria da Contingência. Ela era inglesa, especialista em sociologia industrial e realizou uma série de estudos inovadores no campo da administração das organizações. Introduziu a variável tecnologia como um fator de elevada importância no estudo dos diversos assuntos da administração, tais como a estrutura organizacional, os processos e o comportamento das pessoas. Seus estudos foram chamados de Determinismo Tecnológico. Resumidamente, ela considerava que as organizações de maior sucesso são as que conseguem que haja interação, com mais facilidade, da sua melhor estrutura organizacional com suas tecnologias básicas (OLIVEIRA, 2010, p. 293).

cujos resultados apontaram que não havia uma forma melhor ou única a ser adotada no processo de gestão, mas sim uma série de variáveis e condições que se somavam à estrutura e ao funcionamento das organizações e, principalmente, aos aspectos do ambiente externo (CHIAVENATO, 2003).

Assim como as conclusões da pesquisa de Joan Woodwad, a Teoria da Contingência surgiu por meio do desenvolvimento de várias pesquisas realizadas com o intuito de verificar que tipos de estruturas organizacionais eram mais compatíveis com a realidade das indústrias.

A Teoria da Contingência foi e continua sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores e, principalmente, por considerar que as organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais, diversas foram as abordagens das pesquisas e suas influências no mundo corporativo. Dessa forma, o ANEXO B apresenta alguns pesquisadores da Teoria da Contingência e suas principais contribuições, onde percebe-se a diversidade de abordagens dos estudos.

Para dar suporte aos objetivos deste trabalho, destaca-se o estudo que Burns e Stalker realizaram com uma amostra de aproximadamente 20 empresas Britânicas comparando o grau de relação entre o ambiente externo dessas organizações e o padrão e práticas administrativas que elas adotavam. Esta pesquisa trouxe à tona que havia uma variedade considerável de métodos e processos administrativos que estavam diretamente ligados à determinadas especificidades ambientais (BURNS; STALKER, 1961).

Dessa forma, com tudo o que foi apresentado, entende-se que a Teoria da Contingência é eminentemente eclética e integrativa, manifestando uma tendência a absorver os conceitos das diversas teorias administrativas no sentido de alargar os horizontes e mostrar que nada é absoluto.

A tese central da abordagem contingencial é de que não há um método ou técnica geralmente válidos, ótimos ou ideais para todas as situações: o que existe é uma variedade de alternativas de métodos ou técnicas proporcionadas pelas diversas teorias administrativas, um dos quais poderá ser apropriado para uma situação determinada.

A interação com o meio ambiente, a troca de informações e os reflexos de tudo o que ocorre no contexto da organização influenciam a forma como ocorre a gestão; a tomada de decisão. Uma organização, funcionando como um sistema aberto, deve monitorar seu ambiente de atuação para que possa agir de maneira proativa e não reativa às mudanças que lhe afetam. Para cada situação são utilizados critérios diferenciados, pois depende da situação do ambiente. Ou seja, a inovação é o centro da teoria da contingência, pois a organização deve ser flexível o bastante para adaptar-se as novas tendências do ambiente que está interagindo.

5 A PROBLEMÁTICA NO FORNECIMENTO DE COMBUSTÍVEL

Segundo Ballou (2001), mesmo com os avanços da tecnologia, o transporte é indispensável para que o processo logístico seja concluído. Muitas empresas buscam na logística de transporte obter um diferencial competitivo. Dessa forma, a função logística de transporte possui uma elevada importância para uma organização, sendo um fator essencial para o seu perfeito funcionamento, seja nos processos finalísticos ou nos de apoio.

Na MB não é diferente. O transporte possui uma elevada importância para a consecução do cumprimento de sua missão²².

Nesse sentido, fazendo-se o uso da doutrina militar e das normas correlatas à logística e da Teoria da Contingência da Administração para análise dos fatos, o presente capítulo abordará a problemática de fornecimento de combustível enfrentada até o final do ano de 2016 na área de jurisdição do Com6ºDN, que inviabilizava a realização do transporte de carga e pessoal para outras cidades de interesse na região, além da solução adotada por meio da interoperabilidade.

De forma a melhor organizar o estudo, o capítulo será dividido em quatro seções, onde a primeira demonstrará as distâncias rodoviárias envolvidas na área de responsabilidade do Com6ºDN no deslocamento das viaturas. A segunda seção irá expor a presença do Exército Brasileiro na região. A terceira fará uma narrativa da problemática de fornecimento de combustível e da solução adotada e, por fim, a quarta seção apresentará as conclusões parciais.

22 A missão da MB é: preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa (BRASIL, 2017c, p. 2-1)

5.1 As distâncias rodoviárias

A área de jurisdição do Com6°DN contempla os estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, perfazendo uma área de 1.260.347,97 metros quadrados, o que corresponde a mais de quatro vezes somado o tamanho dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo²³.

O Com6°DN está localizado em Ladário/MS e possui quatro OM subordinadas com sede em municípios distantes, além de um posto avançado na cidade de Campo Grande/MS. Para uma melhor visualização, o QUADRO 01 a seguir apresenta algumas das principais distâncias rodoviárias em relação a cidade de Ladário/MS.

QUADRO 01
Distância rodoviária até Ladário/MS

Organização Militar/Cidade	Estado	Distância (quilômetros)
Campo Grande	Mato Grosso do Sul	426
Agência Fluvial de Porto Murtinho	Mato Grosso do Sul	443
Delegacia Fluvial de Cuiabá	Mato Grosso	1.013
Agência Fluvial de Cáceres	Mato Grosso	1.232
Pontes e Lacerda	Mato Grosso	1.456
Agência Fluvial de São Félix do Araguaia	Mato Grosso	1.876

Fonte: Google Maps. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps>>. Acesso em 14 jul. 2018.

Embora as distâncias envolvidas entre as cidades sejam relevantes, deve-se destacar que, segundo informações do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT)²⁴, a condição das estradas que interligam o Com6°DN às OM e cidades constantes no QUADRO 1 são boas, não trazendo dificuldades para a circulação das viaturas.

23 Dados disponíveis em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias-novoportal/por-cidade-estado-geociencias.html>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

24 Dados disponíveis em: <<http://servicos.dnit.gov.br/condicoes/ms.htm>> e <<http://servicos.dnit.gov.br/condicoes/mt.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

5.2 A localização das OM do EB na região

O EB se faz presente no extremo oeste do Brasil por meio do Comando Militar do Oeste (CMO) e suas 63 OM subordinadas, distribuídas em vinte e quatro municípios dos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul²⁵.

Para uma melhor visualização da distribuição espacial do EB na região, o APÊNDICE I demonstra a localização das OM nos seguintes municípios do estado do Mato Grosso: Alta Floresta, Cáceres, Colíder, Cuiabá, Juara, Juína, Rondonópolis, Rosário Oeste, Sinop e São Félix do Araguaia. Já no estado do Mato Grosso do Sul, o APÊNDICE II apresenta a representação do EB nos seguintes municípios: Amambaí, Aquidauana, Bela Vista, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Miranda, Nioaque, Paranaíba, Ponta Porã, Porto Murtinho e Três Lagoas.

Dessa forma, conclui-se que as OM pertencentes ao CMO estão espalhadas pela área de jurisdição do Com6ºDN, podendo se tornar uma rede de apoio logístico aos meios em trânsito pela região.

5.3 A problemática de combustível e sua análise

A narrativa dos fatos reais e contemporâneos que será apresentada nesta seção está baseada em documentos administrativos, entrevistas e, também, é fruto da experiência obtida pelo autor deste trabalho como Vice-Diretor do CeIMLa²⁶ por cerca de três anos, no período de 2015 a 2017, e ter vivenciado a problemática de fornecimento de combustível desde a sua identificação, atuando durante a solução e observando os resultados obtidos.

Como forma de enriquecer os relatos iniciais, contou-se com a contribuição do Capitão de Corveta (T) Ricardo Viana Guimarães Suzana por meio de entrevista (APÊNDICE

²⁵ Dados disponíveis em: <<http://www.cmo.eb.mil.br/>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

²⁶ O CeIMLa tem a missão de executar as atividades gerenciais do abastecimento e exercer a centralização da obtenção, da execução financeira e do pagamento de suas vinte e quatro OM apoiadas, a fim de contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, sediados ou em trânsito na área de jurisdição do Com6ºDN, bem como dos estabelecimentos de terra apoiados (BRASIL, 2016b).

III), haja vista sua experiência adquirida em mais de cinco anos na área do Com6ºDN, tendo servido na Delegacia Fluvial de Cuiabá (MT) e atualmente estar na Capitania Fluvial do Pantanal (MS), onde sempre desempenhou funções administrativas em que as viaturas estão sob sua responsabilidade.

No ano de 2015, o CeIMLa teve a intenção de ampliar o apoio logístico prestado as OM apoiadas, haja vista que as sediadas em Ladário/MS constantemente apresentavam demandas para transporte de material para Campo Grande/MS e vice-versa. Já as OM localizadas em cidades distantes do Com6ºDN, conforme demonstrado no QUADRO 01, necessitavam de uniforme, material de limpeza, escritório, controle de avarias e marinharia, além do transporte de motores de embarcação para reparo pela Capitania Fluvial do Pantanal. No caso dessas OM, cabe destacar que as cidades onde estão localizadas não oferecem comércio para aquisição de uniformes e, assim, a única forma de adquiri-los seria por meio do CeIMLa. Além disso, o CeIMLa queria verificar a sua capacidade de atendimento a possíveis necessidades logísticas que pudessem surgir com as forças navais em operação na calha do Rio Paraguai, principalmente nas cidades de Cáceres/MT e Porto Murtinho/MS.

Porém, surgiu uma dificuldade. Havia uma restrição no deslocamento de viaturas na área de jurisdição do Com6ºDN, fruto da falta de meios para realizar abastecimento de combustível nos longos trechos a serem percorrido entre Ladário/MS e as demais cidades de interesse.

Dessa forma, após a realização de diversos estudos, o CeIMLa transmitiu o ofício nº 107/2016 para a DAbM, via o Com6ºDN e o Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM), relatando que o deslocamento das viaturas administrativas e operativas na área de jurisdição do Com6ºDN sofria restrições em função das grandes distâncias envolvidas e da autonomia das mesmas. Ainda revelava que essa restrição poderia inviabilizar o deslocamento das viaturas entre Ladário/MS e algumas cidades do MS e todo o MT, caso não houvesse o

apoio do EB, ou, em uma situação-limite, haveria uma indesejável tendência de transportar combustível em galões a fim de garantir o cumprimento da missão (BRASIL, 2016a).

Entretanto, segundo Suzana (2018), o abastecimento das viaturas nos deslocamentos fora de suas cidades sedes era realizado por meio de bombonas. Dessa forma, o transporte era realizado em desacordo com a Resolução nº 3.665/2011, da Agência Nacional de Transportes Terrestres (BRASIL, 2011), pondo em risco o veículo, seus ocupantes e o meio ambiente. Ademais, tal prática era comumente empregada pelas OM nas ocasiões em que não era possível realizar o transporte por meio de contratação de uma empresa.

Além disso, o ofício nº 107/2016, do CeIMLa, apresentou uma possível solução. Propunha a realização de um acordo de cooperação com o EB, ou documento equivalente, de forma a realizar uma parceria visando garantir o abastecimento das viaturas administrativas e operativas do Com6ºDN e OM subordinadas quando em trânsito nos Estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Ademais, tal acordo contribuiria para a interoperabilidade logística, aproveitando-se a estrutura capilarizada do EB nos Estados do MS e MT (BRASIL, 2016a).

Tal linha de ação foi corroborada pelo Com6ºDN e pelo CCIM (BRASIL, 2016c; BRASIL, 2017a) e posteriormente pela DAbM, segundo documentos a que o autor teve acesso, o que deu liberdade ao CeIMLa de buscar uma aproximação com o EB.

Vale mencionar que, em conjunto com a linha de ação sugerida pelo CeIMLa, foi vislumbrada a possibilidade de utilização do sistema de CTF para a realização do abastecimento das viaturas na rede de postos conveniados da Petrobrás na região. Entretanto, a MB havia estabelecido que o referido sistema somente seria utilizado, de forma experimental, no estado do Rio de Janeiro (BRASIL, 2013b), tornado inviável a utilização na área do Com6ºDN.

Segundo o Encarregado da Divisão de Combustíveis e Munição do CCIM afirmou em entrevista (APÊNDICE IV), a implementação do sistema CTF trouxe resultados positivos

para a sistemática de fornecimento de combustível, porém a sua utilização está restrita ao estado do Rio de Janeiro até os dias atuais (NOGUEIRA, 2018).

Diante da situação encontrada, o CeIMLa passou a estreitar laços com o CMO para conhecer suas capacidades logísticas e conseguiu realizar a 1ª Reunião para Assinatura do Termo de Compromisso para Cooperação Logística no Pantanal nos dias 17 e 18 de agosto de dois mil e dezesseis na cidade de Ladário/MS (BRASIL, 2016e).

Como demonstrado nos ANEXOS C e D, a 1ª Reunião para Assinatura do Termo de Compromisso para Cooperação Logística no Pantanal envolveu diversos Comandantes de OM da região das duas Forças, com o objetivo de buscar a interoperabilidade logística. Foram discutidos assuntos das seguintes temáticas: coordenação da cooperação; abastecimento de combustíveis e gêneros alimentícios; compartilhamento de processos licitatórios; empréstimo de módulos do Hospital de Campanha de Campo Grande; transporte de material; manutenção de armamento, embarcações, viaturas operativas pesadas e de saúde; serviços de terraplanagem, asfaltamento; formação de condutores de veículos de carga e passageiro; e cooperação na área da saúde.

Como fruto de tal reunião, em 14 de outubro de dois mil e dezesseis foi assinado o Protocolo de Intenções entre o CMO e o Com6ºDN (ANEXO E), formalizando a interoperabilidade nas seguintes áreas: cadeia logística de suprimentos, transportes, manutenção, compartilhamento de processos licitatórios, capacitação de pessoal, assessoria técnica de engenharia, serviços de terraplanagem, pavimentação asfáltica, apoio mútuo no atendimento médico e ambulatorial entre os hospitais das duas Forças e educação por meio da instalação de um polo de Ensino a Distância do Colégio Militar de Campo no Com6ºDN.

Dessa forma, após a realização de tratativas operacionais, a MB passou a contar com a possibilidade de realizar o abastecimento de suas viaturas nas OM localizadas nos vinte

e quatro municípios dos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul citados na seção anterior e como podem ser visualizados nos mapas constantes nos APÊNDICES I e II.

Assim, Suzana (2018) afirma que, após a realização do acordo,

[...] os deslocamentos se tornaram mais seguros e o planejamento das missões ganhou mais flexibilidade, uma vez que pode-se contar com mais mobilidade e maior tempo de atuação das viaturas. Um exemplo disso são os deslocamentos de viaturas que, normalmente, ocorrem entre as cidades de Cuiabá-MT (DelCuiaba) a Corumbá-MS (CFPN). A distância entre as duas cidades é de, aproximadamente, 1.035 Km e uma missão que envolva esse trecho percorrerá 2.070 km. Em vista disso, contar com a possibilidade de realizar abastecimentos nas diversas OM do EB existentes no itinerário, certamente, nos proporciona muito mais tranquilidade no cumprimento das nossas missões.

A sistemática acordada entre os partícipes para a realização do fornecimento e a devida restituição foi idealizada para ocorrer de forma simples e que facilitasse o controle. Para o fornecimento, bastava o CeIMLa solicitar por fax a emissão de uma guia de abastecimento para a 18ª Brigada de Infantaria de Fronteira do EB, localizada em Corumbá/MS, com até quarenta e oito horas de antecedência em relação a data do deslocamento da viatura. Após a realização dos abastecimentos, as guias deveriam ser entregues na 18ª Brigada de Infantaria de Fronteira para controle da quantidade efetivamente recebida pela MB. No início de cada mês, o CeIMLa e a 18ª Brigada de Infantaria de Fronteira realizavam as devidas verificações e compatibilizações dos controles para, após isso, ser restituído o combustível “in natura” por meio do abastecimento das viaturas do EB de Corumbá/MS.

Com tal sistemática, o CeIMLa não teve dificuldade em operacionalizar o acordo com o EB e as OM do Com6ºDN passaram a contar com uma “rede de abastecimento” nos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, acabando com a problemática de fornecimento de combustível.

Dessa forma, a solução logística adotada permitiu o deslocamento das viaturas pela área de jurisdição do Com6ºDN, garantindo a consecução da função logística transporte e, assim, possibilitar o apoio às forças navais em operação e a todas as OM da MB na região.

Vale destacar que, embora esta solução logística seja de fácil operacionalização, segundo Nogueira (2018), não existe acordo similar na MB.

De forma a exemplificar o que passou a ser realizado após a assinatura do acordo, os ANEXOS F e G apresentam duas importantes atividades realizadas.

O ANEXO F demonstra a primeira vez que um helicóptero do 4º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral (HU-4) foi operar na cidade de Manaus/AM. Essa missão ocorrida em janeiro do ano de 2017 permitiu o adestramento dos pilotos em navegação aérea na Amazônia e o intercâmbio de experiências entre o HU-4 e o Esquadrão da MB sediado em Manaus/AM.

Conforme Souza (2018) contribuiu em sua entrevista (APÊNDICE V), durante o planejamento realizado pelo HU-4, foi identificado que a aeronave só conseguiria cumprir a missão caso ocorresse um abastecimento em Pontes e Lacerda/MT no percurso de ida e outro no retorno, tendo em vista que o aeroporto da cidade não possui estrutura de reabastecimento.

Assim, de forma a permitir a realização da missão, um caminhão do CeIMLa transportou querosene de aviação e uma bomba de reabastecimento até o município de Pontes e Lacerda/MT, localizado a 1.546 quilômetros de Ladário/MS. Para uma melhor visualização, o APÊNDICE VI exibe algumas fotografias do abastecimento da aeronave.

Nessa ocasião, a questão fundamental que permitiu o longo deslocamento do caminhão do CeIMLa, foi ter o apoio prestado pelo EB nos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul com o abastecimento da viatura. Sem tal interoperabilidade logística, a missão do HU-4 não teria condições de ser cumprida.

O outro exemplo apresentado no ANEXO G trata do transporte de material da cidade de Campo Grande/MS para Ladário/MS. Para realizar essa atividade, a MB empregou três caminhões e duas viaturas de transporte de pessoal do Com6ºDN, que se deslocaram para

encontrar um comboio do EB e uma aeronave da Força Aérea Brasileira (FAB) em Campo Grande/MS, ambos provenientes do Rio de Janeiro/RJ.

Nessa operação logística foram recebidos cerca de dez toneladas de materiais diversos do SAbM para atendimento de necessidades essenciais das OM da área de jurisdição do Com6°DN e quatro novas metralhadoras GAM-B01 para os Navios Patrulha da região.

Assim, nessa oportunidade, a interoperabilidade logística envolveu as três FA e o fornecimento de combustível pelo EB foi primordial para garantir o transporte da carga até o seu destino final em Ladário/MS.

5.4 Conclusões parciais

Verificou-se neste capítulo que a área de jurisdição do Com6°DN abrange todo o território dos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, tornando-a bastante extensa.

Embora o Com6°DN e a maioria de suas OM subordinadas estejam sediadas em Ladário/MS, existem quatro distantes OM localizadas em Porto Murtinho/MS, Cuiabá/MT, Cáceres/MT e São Félix do Araguaia/MT, além de um posto avançado na capital do Mato Grosso do Sul, Campo Grande.

Apesar de as cidades serem interligadas por estradas em boas condições, as longas distâncias envolvidas e a grandiosidade da área de jurisdição do Com6°DN exigem uma eficiente sistemática de abastecimento das viaturas na região, de forma a permitir o transporte de material e pessoal entre as OM ou para apoiar as forças navais em operação na calha dos rios.

De maneira diferente a distribuição geográfica da MB, que se encontra concentrada em Ladário/MS, o EB possui OM espalhadas por grande parte do território, estando presente em dez municípios no Mato Grosso e em quatorze cidades no Mato Grosso do Sul.

Dessa forma, observando-se a distribuição regional do EB, pode-se vislumbrar o emprego de sua estrutura como uma opção de apoio a ser desfrutada por meio da interoperabilidade logística, passando-se a dispor de uma rede de distribuição de combustível para as viaturas em trânsito na área de jurisdição do Com6ºDN.

A MB por estar com a sua estrutura concentrada em Ladário/MS, impor ao SAbM uma rígida sistemática de abastecimento e não contar com o sistema CTF, possuía uma séria restrição, onde as viaturas ficavam restritas a sua cidade. Para tentar realizar o deslocamento das viaturas, as OM chegavam a transportar combustível em bombonas, passando a correr riscos materiais, humanos e ambientais.

Com tal restrição a função logística transporte, peça chave para a eficácia do abastecimento às OM distantes da sede do Com6ºDN e forças navais em operação, era diretamente afetada.

Diante desse cenário restritivo, o CeIMLa buscou uma solução alternativa, passando a se aproximar do CMO, a fim de obter uma parceria com o EB para utilizar sua estrutura logística capilarizada na região. Fruto dessa aproximação, foi realizada uma reunião em Ladário/MS, que contou com a participação de vários Comandantes de OM da MB e do EB da região, o que originou a assinatura de um Protocolo de Intenções. Tal acordo se revestiu de grande importância, haja vista sua relevância logística em diversos campos e por não haver nenhuma parceria institucional parecida da MB com outra instituição.

Após a assinatura desse acordo, o Com6ºDN passou a contar com o abastecimento de suas viaturas nas OM do EB nos estados do MT e MS, tornando possível operá-las em toda a sua área de jurisdição. Como exemplificado com o abastecimento de uma aeronave com querosene de aviação transportada em caminhão do CeIMLa a uma distância de 1.456 quilômetros de Ladário/MS, permitindo, de forma inédita, a operação de uma aeronave do Com6ºDN em Manaus/AM, e pelo transporte de material do SAbM e de metralhadoras

para equipar os Navios Patrulha da região, fica evidente que a sinergia por meio da interoperabilidade logística entre as FA contribui para o cumprimento da missão.

Dessa forma, observando-se a dificuldade de abastecimento inicialmente encontrada, a forma inovadora da solução adotada e os exemplos apresentados, conclui-se que as práticas administrativas não podem ser totalmente rígidas, mesmo numa organização tão bem hierarquizada e estruturada como a MB. Muitas vezes a organização é exigida a se adaptar ao ambiente, como bem explorado pela Teoria da Contingência, seja por questões geográficas, culturais, logísticas, normativas ou outro qualquer motivo que influencie os processos da organização. Além disso, a interoperabilidade logística reduz os esforços da atuação singular de uma FA e aumenta o suporte aos meios em operação.

6 O APOIO LOGÍSTICO MÓVEL

Segundo Drucker (1987), inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. Além disso, a eficácia da inovação está ligada à sua simplicidade e concentração; caso contrário, poderia ser confusa ou simplesmente não funcionar, o que a tornaria inútil.

Seguindo essa temática de inovação, o presente capítulo abordará a ação adotada pelo Com6°DN na Operação Fronteira Sul 2016 no sentido de garantir um efetivo apoio logístico às forças navais em operação no ambiente ribeirinho.

O Com6°DN agregou a expertise logística do CeIMLa com as capacidades do Navio de Apoio Logístico Fluvial Potengi (NApLogFluPotengi) para vencer as dificuldades enfrentadas em seu ambiente operacional, o Pantanal. Tal inovação teve destacada relevância na MB que, ao final do capítulo, será apresentado o prêmio recebido pelo CeIMLa.

Dessa forma, com o objetivo de contribuir para a resposta da questão formulada no início do estudo, este capítulo será dividido em três seções. A primeira demonstrará as características peculiares do ambiente ribeirinho do Com6°DN; a segunda seção apresentará a maneira inovadora como foi prestado o apoio logístico móvel durante a Operação Fronteira Sul 2016; e a terceira, e última, realizará conclusões parciais, com a análise dos fatos segundo a ótica da doutrina militar e da Teoria da Contingência.

6.1 O ambiente ribeirinho do Com6°DN

A sede do Com6°DN e de seus navios subordinados está encravada no meio do Pantanal; uma rica região na fronteira oeste do Brasil. Devido a sua importância, o Pantanal é reconhecido como Patrimônio Nacional pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) e Reserva

da Biosfera e Patrimônio Natural da Humanidade²⁷ pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

O Pantanal está localizado no sul do estado do Mato Grosso e noroeste do Mato Grosso do Sul, estendendo-se pelo norte do Paraguai e leste da Bolívia. Trata-se de um ambiente complexo, sendo formado por cerrados, florestas, campos, charcos inundáveis, lagos e riachos. Como a região é formada por baixas planícies e por uma suave declividade, a água que sobrepuja os rios escoar lentamente pelo terreno, mantendo-o alagado por boa parte do ano. Abriga uma rica fauna, com muitos peixes, pássaros, jacarés, ariranhas, onças, dentre outros animais (TERRA; ARAUJO; GUIMARÃES, 2009).

Nesse ambiente, a mobilidade das forças navais é restringida devido às correntes fluviais, o regime de cheias, a natureza e a configuração das margens, bem como a existência de obstáculos naturais submersos ou flutuantes (BRASIL, 2005).

Segundo o Roteiro da Hidrovia Paraguai-Paraná, o regime de cheias é tão significativo na região que no período da estiagem, que vai de setembro a janeiro, é praticamente impossível a navegação de embarcações com calado²⁸ superior a noventa centímetros até Cáceres/MT, local onde a MB possui uma OM, a Agência Fluvial de Cáceres. Por outro lado, no período da cheia, a água invade as margens e se espalha a longas distâncias na planície, confundindo o rio com as margens e sua vegetação, causando dúvidas quanto à direção do curso do rio (BRASIL, 1998).

Além disso, surge como forte limitação a operação das tropas a existência de áreas densamente cobertas por vegetação, que impedem a visibilidade para o interior e trazem a possibilidade de ocultação de ameaças ao longo das próprias margens (BRASIL, 2005).

27 Informação disponível na página do Ministério do Meio Ambiente na internet em: <<http://www.mma.gov.br/informma/item/6622-patrimonio-natural-da-humanidade-pantanal-guarda-biodiversidade-unica>>. Acesso em 24 jul. 2018.

28 Segundo o livro Arte Naval, calado é a distância vertical entre a superfície da água e a parte mais baixa do navio (FONSECA, 2002, p. 67).

A mobilidade pelo terreno é dificultada, ou mesmo impedida, não somente pela presença de diversos cursos d'água e de grandes extensões alagadas, mas também pela ausência de vias terrestres de comunicação e pela existência de vegetação densa, o que impõe dificuldades à movimentação da tropa, ao transporte de equipamentos e de suprimentos e ao estabelecimento das comunicações. As dificuldades são tão grandes que até o uso de viaturas sobre rodas ou sobre lagartas e de viaturas anfíbias está sujeito a severas limitações. As condições meteorológicas sofrem variações bruscas e afetam o desempenho do pessoal. No ambiente ribeirinho a umidade acelera a degradação do material, causando frequentes avarias em equipamentos, principalmente nos eletrônicos e a presença de material sólido em suspensão na água leva a danos nos equipamentos de propulsão das embarcações miúdas. Os efeitos da temperatura e umidade impõem a necessidade de revezamento mais frequente da tropa, para permitir a secagem dos equipamentos e o descanso do pessoal (BRASIL, 2005).

Nesse ambiente peculiar, o emprego conjugado de navios, embarcações, aeronaves e tropas de fuzileiros navais se torna primordial, sendo que as limitações impostas às ações pelo ambiente em que estão inseridos fazem com que se perdurem por um longo período.

Dessa forma, devido à variedade e quantidade de meios navais e homens empregados nas operações ribeirinhas, se faz necessário um apoio logístico móvel eficaz para oferecer maior flexibilidade aos planejadores e garantir a permanência da força naval no TO.

6.2 A logística na Operação Fronteira Sul 2016

Ao iniciar esta seção, deve-se mencionar que o *case* a ser estudado foi vivenciado pelo autor, tendo o mesmo participado de todo o processo e obtido acesso aos documentos que serviram de base para o estudo.

Até meados do ano de dois mil e dezesseis, o P3SAM era realizado somente nas comissões para o exterior e não havia uma interação entre o CeIMLa e os navios antes do

suspender²⁹, de forma a identificar suas principais necessidades. A equipe do P3SAM embarcava somente com os sobressalentes disponíveis em estoque e relacionados na Lista de Sobressalentes Críticos gerada automaticamente pelo SINGRA, segundo suas próprias regras de negócio.

De acordo com a experiência do autor e pesquisa realizada junto a oficiais que serviram em diversos Distritos Navais e no Comando-em-Chefe-da-Esquadra, o P3SAM é realizado na MB empregando somente sobressalentes e, em alguns casos, é conduzido de forma virtual, sem o efetivo embarque de itens de estoque.

Além disso, na busca de outra fonte de informação, foi realizada uma entrevista (APÊNDICE VII) com o Encarregado do Escritório de Ligação do Abastecimento junto à Esquadra (ELEsq), que tem a função de intermediar o relacionamento entre o Setor Operativo e o SAbM e agilizar o atendimento das demandas de itens de estoque. Dessa forma, segundo Marcolino (2018), o P3SAM conduzido nos navios subordinados ao Comando-em-Chefe-da-Esquadra se resume basicamente ao embarque de sobressalentes.

Mas como o CeIMLa havia identificado que a sua atuação junto aos navios carecia de melhora, a partir do ano de 2016, os seus militares passaram a estar mais presentes a bordo dos navios nas comissões de vulto na área do Com6°DN, seja no Brasil ou no exterior.

Com um melhor conhecimento da realidade dos meios e da estrutura oferecida pelas cidades visitadas nas comissões, foi possível diagnosticar a necessidade da realização de melhorias no apoio prestado à força naval.

Dessa forma, foram tomadas novas ações. Antes de cada comissão, o CeIMLa passou a realizar uma reunião com a presença da equipe do P3SAM, dos oficiais Encarregados da Divisão de Máquinas dos navios participantes e do Encarregado da Seção de

²⁹ Segundo o Glossário das Forças Armadas, suspender é a saída de uma força naval, navio de guerra, embarcação ou submarino que se encontrava atracado em um porto ou fundeado em algum local ou nas proximidades de um porto (BRASIL, 2007, p. 248).

Logística do Comando da Flotilha do Mato Grosso (ComFlotMT), Comando Imediatamente Superior a todos os navios e a qual estão subordinados. Nessa reunião eram acordadas as ações logísticas preparatórias e divulgados os procedimentos a serem adotados ao longo das comissões, além de obter o conhecimento das reais necessidades dos navios em todas as categorias de material.

Além disso, diferentemente do que é realizado na MB, o CeIMLa passou a embarcar gêneros secos e frigorificados para fornecimento aos navios ao longo das comissões. Essa facilidade oferecida aos meios, em especial os gêneros frigorificados, veio a contribuir para uma melhoria na manutenção dos estoques, tendo em vista que somente o NApLogFluPotengi, o Monitor Parnaíba (MParnaíba) e o Navio de Transporte Fluvial Paraguassu (NTrFluParaguassu) possuem frigoríficas, o que garante uma boa capacidade de armazenagem e sustento. Os demais meios da região armazenam os gêneros frigorificados em *freezers* horizontais, o que compromete a capacidade de estoque e autonomia.

Dessa forma, o fornecimento de gêneros frigorificados passou a ser realizado nas comissões em que o NApLogFluPotengi participa com o P3SAM a bordo, tendo em vista que o meio possui duas frigoríficas com capacidade de oito metros cúbicos e uma delas passou a ser disponibilizada para a equipe do CeIMLa (APÊNDICE VIII). Já para os gêneros secos, era disponibilizada uma área de oitenta metros cúbicos para armazenagem no navio (ROCHA, 2018).

O fornecimento de gêneros trouxe diversos benefícios para os navios durante as comissões, como afirma Rocha (2018):

[...] o P3SAM, tanto gêneros quanto sobressalentes, é de extrema importância para a continuidade das ações em um Grupo-Tarefa. A ampliação do P3SAM, na versão gêneros, trouxe diversos benefícios aos navios nas comissões operativas no teatro de operações pantaneiro. [...] O principal benefício em poder contar com o fornecimento de gêneros pelo P3SAM é a dificuldade em encontrar produtos nas cidades localizadas na hidrovia do Rio Paraguai, além de poucos fornecedores existentes, não há grande variedade disponível. Entre outras vantagens, pode-se citar a aquisição de itens licitados, com marcas já conhecidas pelas tripulações. [...] As cidades de Porto Murtinho-MS e Cáceres-MT não conseguem atender a demanda

gerada por tantos navios em GT, em termos de quantidade e qualidade. Em geral, os preços praticados são mais altos em comparações aos itens constantes no P3SAM.

Devido ao acréscimo das atividades do P3SAM e os benefícios gerados para os navios, o apoio logístico móvel passou a ocupar lugar de destaque nas comissões da região.

Diante da postura do CeIMLa em melhor prestar apoio aos meios, o Com6ºDN resolveu incrementar o adestramento em relação ao apoio logístico móvel em suas comissões.

Assim, a Operação Fronteira Sul 2016 contou com um Grupo-Tarefa³⁰ com o propósito de coordenar e prestar o apoio logístico móvel com transferência de óleo combustível, água e querosene de aviação; fornecimento de gêneros, sobressalentes e fardamento; e apoio ao setor de saúde aos meios e tropas empregadas na Operação e à Agência Fluvial de Porto Murtinho (BRASIL, 2016d).

Como Comandante do Grupo-Tarefa (CGT) Logístico foi designado, de forma inovadora, um Oficial do Corpo de Intendentes da Marinha. O Diretor do CeIMLa foi designado CGT Logístico da Operação Fronteira Sul, contando com o NApLogFluPotengi como meio adjudicado para cumprir suas tarefas (BRASIL, 2016b). Dessa forma, o Grupo-Tarefa Logístico organizou-se com o NApLogFluPotengi como unidade de reabastecimento e a equipe embarcada do P3SAM do CeIMLa como unidade de apoio (LEE, 2016a).

A Operação Fronteira Sul ocorreu no Rio Paraguai, no período de cinco a vinte e um de outubro de dois mil e dezesseis, onde o Diretor do CeIMLa foi CGT de cinco a quatorze de outubro e o seu Vice-Diretor, autor deste trabalho, foi o CGT até o encerramento das ações. A Operação compreendeu a área entre Ladário/MS e Porto Murtinho/MS, o equivalente a 520 quilômetros do Rio Paraguai, e teve a participação de oitocentos e sessenta militares³¹ e dos seguintes meios: NApLogFluPotengi; MParnaíba; NTrFluParaguassu; Navio

30 Segundo o Glossário de Vocábulo e Expressões Básicas de Uso na Marinha, Grupo-Tarefa é um componente de uma Força organizada por Tarefas, com Comandante próprio, constituída de unidades navais e aéreas embarcadas, para o cumprimento de missão específica (BRASIL, 1981a).

31 Informação disponível na página da Marinha do Brasil na internet em: <<https://www.marinha.mil.br/node/2614>>. Acesso em 29 jul. 2018.

de Transporte Fluvial Almirante Leverger; Navio-Patrolha Pirajá; Navio-Patrolha Penedo; Navio de Assistência Hospitalar Tenente Maximiano (NAsHTenMaximiano); duas Embarcações de Desembarque de Viaturas e Pessoal (EDVP); Embarcação Forte Coimbra (pertencente ao EB); quatro lanchas Guardian (pertencente ao EB); dois helicópteros Esquilo, sendo um da MB e outro do EB; e duas companhias do Grupamento de Fuzileiros Navais de Ladário (GptFNLa) (LEE, 2016b).

Segundo Lee (2016b), além das atividades operativas cumpridas pelo navio, o GT Logístico prestou os seguintes apoios: transporte de quarenta militares do GptFNLa e seis Embarcações de Transporte de Tropa (ETT); fornecimento de material e pessoal aos demais meios para a realização de contramedidas de minagem; fornecimento de água, sobressalentes, fardamento e gêneros secos e frigorificados aos navios; realização de diversas transferências de combustível e carga leve aos navios enquanto estavam navegando ou abarrancados; transporte para o EB de quatro toneladas de gêneros para Porto Murtinho/MS, na sua maioria constituída de ração operacional; disponibilização de 429 itens distintos de sobressalentes, 100.000 litros de água, 20.000 litros de óleo diesel, 2.000 litros de gasolina e 1.000 litros de querosene de aviação; e fornecimento de material e pessoal aos demais meios para o patrulhamento das margens e identificação de embarcações no corredor de trânsito estabelecido no rio quando instalada a Base de Combate Flutuante³².

Durante a Operação o apoio logístico móvel também se fez presente em situações inusitadas em apoio aos meios. Em uma das oportunidades, o NAsHTenMaximiano sofreu uma avaria em um dos semi-eixos nas proximidades de Porto Murtinho/MS, o que fazia o navio perder metade de sua propulsão, causando sérias restrições de velocidade e manobra (LEE, 2016b). Nessa situação, o navio não teria condições de seguir cumprindo sua missão

³² A Base de Combate Flutuante é estabelecida em meio flutuante na calha do rio, podendo abranger ou não uma área terrestre periférica necessária ao complemento dos recursos de apoio e ao estabelecimento do perímetro de segurança. Normalmente, aí se concentram os recursos de apoio logístico móvel (BRASIL, 2005).

devido a questões de segurança da navegação e potência para vencer a força da correnteza do rio.

Com isso, o GT Logístico realizou gestões para a solução do problema. Forneceu sobressalente existente a bordo e, devido à complexidade do problema, coordenou ações em conjunto com a Base Fluvial de Ladário e a Agência Fluvial de Porto Murinho, obtendo o reparo do navio (LEE, 2016b).

Esse reparo do NAsHTenMaximiano reforça a afirmação de Rocha (2018) de que com a criação do GT Logístico é um conceito inovador e válido, tendo em vista que ele concentrou as demandas dos meios, proporcionando celeridade e versatilidade ao ciclo logístico.

Findada a Operação, foram observados os seguintes pontos positivos: a oportunidade de empregar o NApLogFluPotengi na sua atividade-fim em plenitude ao operar no seu limite de capacidade de transporte de tropa e carregamento com gêneros, querosene de aviação, água e gasolina; incremento do nível de adestramento dos militares; o estreitamento de laços com o EB; além da redução dos custos relacionados a alimentação dos meios, em virtude da grande aceitação dos gêneros fornecidos pelo P3SAM, demandando uma tonelada e duzentos quilos (LEE, 2016b).

O sucesso da Operação com a criação de um GT Logístico com um navio adjudicado, o comando de um GT por um Oficial do Corpo de Intendentes e os resultados alcançados repercutiram positivamente na MB. Fruto desse conjunto de fatores, o CeIMLa foi agraciado com o Prêmio Inovação da Diretoria de Abastecimento da Marinha (ANEXO H), que tem o objetivo de reconhecer as ações que criam novos negócios ou aperfeiçoamento dos processos (BRASIL, 2017b; BRASIL, 2015).

6.3 Conclusões parciais

Neste capítulo foi possível identificar que o Com6ºDN está inserido num ambiente peculiar e que gera grandes desafios logísticos a serem superados.

O Pantanal apresenta vários tipos de vegetação e áreas que passam de secas a alagadas ao longo do ano, fruto do regime de estiagem e cheia. Com boa parte do terreno alagadiço, as estradas interiores são afetadas, dificultando a mobilidade e, conseqüentemente, o fluxo logístico, além das condições meteorológicas que degradam a condição física dos militares devido à umidade elevada. Dessa forma, tais fatores interferem no deslocamento da força naval e as tropas terrestres têm sua mobilidade e poder de combate degradados.

Fruto das dificuldades impostas pelo ambiente, se faz necessário o emprego de uma variedade de meios e o difícil avanço no terreno acaba prolongando o tempo de atuação das Forças. Agregando-se esses dois elementos e conhecendo-se a carência de vias terrestres, conclui-se que se torna imperioso contar com o apoio logístico móvel, de forma a garantir duas características do Poder Naval: a mobilidade e a permanência.

Diante de um ambiente operacional desafiador, o Com6ºDN, contanto com as capacidades logísticas do NApLogFluPotengi e com a postura proativa adotada pelo CeIMLa no sentido de prestar um efetivo apoio aos navios, resolveu criar um GT Logístico na Operação Fronteira Sul 2016 e para o seu comando designar uma oficial do Corpo de Intendentes da Marinha.

Dessa forma, o Diretor do CeIMLa foi designado o CGT Logístico e contou com o NApLogFluPotengi como meio adjudicado, permitindo o atendimento de diversas necessidades da força naval devido à capacidade de tancagem do navio para o fornecimento de água e combustível e contar com frigoríficas e espaço para armazenamento de gêneros secos para abastecimento dos demais navios durante a Operação.

Terminadas as etapas de planejamento, a Operação Fronteira Sul foi realizada no período de cinco a vinte e um de outubro de dois mil e dezesseis, na calha do Rio Paraguai entre os municípios de Ladário/MS e Porto Murtinho/MS, e envolveu oitocentos e sessenta militares; sete navios; três embarcações, sendo duas da MB e uma do EB; quatro lanchas do EB; um helicóptero da MB e outro do EB; e duas companhias de Fuzileiros Navais.

Há de se destacar a interoperabilidade ocorrida entre o EB e a MB na Operação Fronteira Sul 2016. Houve o emprego de meios do EB em proveito das ações da MB, além do transporte de material do EB para Porto Murtinho/MS pelo NApLogFluPotengi.

Pela diversidade e envergadura da Operação, o P3SAM que compôs o GT Logístico forneceu sobressalentes, fardamento, gêneros secos e refrigerados, além de ter contribuído para a condução do reparo emergencial do NAsHTenMaximiano.

Dessa forma, as atividades desenvolvidas pela equipe do P3SAM da Operação Fronteira Sul 2016 foram mais abrangentes do que as realizadas no restante da MB, que são basicamente voltadas para o fornecimento de sobressalentes.

Um dos destaques do apoio prestados aos navios foi o fornecimento de gêneros. Essa categoria de material gozou de elevada aceitabilidade devido as vantagens que trouxe aos meios, principalmente pelo melhor preço dos itens do SAbM em comparação com os praticados pelo comércio das cidades ribeirinhas, além dos navios contarem com a disponibilidade e qualidade do material por todo o período da Operação. Com tal facilidade, os navios passaram a ter condições de melhor confeccionar os cardápios e a um custo inferior caso tivessem realizado a aquisição dos gêneros nas localidades visitadas.

Por fim, para representar e coroar o sucesso logístico da Operação, a DAbM conferiu ao CeIMLa o Prêmio Inovação pela forma inovadora que se configurou o apoio logístico móvel, principalmente pela gama de atividades, pela existência de um GT logístico

em que o SAbM esteve fielmente presente e pelo fato do comando desse GT ser ocupado por um oficial do Corpo de Intendentes da Marinha, algo até então inusitado.

Isso posto, levando-se em conta tudo o que foi apresentado neste capítulo, conclui-se que o ambiente e as características regionais influenciaram a estrutura militar e os processos, tal qual prevê a Teoria da Contingência da Administração, culminando com a criação do GT Logístico na Operação Fronteira Sul 2016, de forma a melhor suprir os meios no TO e garantir a característica de permanência à força naval.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a analisar dois *cases* que apresentam soluções logísticas empregadas na área do Com6°DN no ano de 2016, voltados para a solução da incapacidade de abastecimento das viaturas da MB quando em deslocamento pelos estados do MT e MS, bem como o atendimento das necessidades logísticas dos navios em operação por meio do aumento das atividades executadas pelo apoio logístico móvel prestado pelo P3SAM. Dessa forma, o estudo dos argumentos apresentados foram conduzidos no sentido de esclarecer se o ambiente em que o Com6°DN está inserido impõe a busca por soluções logísticas inovadoras.

A estratégia adotada para atingir o propósito foi compreender o meio em que se encontra o Com6°DN e suas influências, as práticas administrativas e explorar as soluções logísticas adotadas na ótica da doutrina militar e da Teoria da Contingência da Administração.

Ao iniciar a abordagem do assunto, se fez necessário compreender o que significa logística e a sua importância ao longo da história. Foi demonstrado que nos primórdios não existia sustento para as tropas em combate. Nessa época, a tática reinava sozinha. Porém, com o passar dos tempos e a experiência adquirida nas batalhas, surge a estratégia, pondo mais um elemento na “arte da guerra”. Com a evolução das táticas e estratégias, as guerras se prolongaram e, neste momento, surgiu a logística para garantir o suporte do poder combatente das forças no TO. Dessa forma, a logística ganhou relevância, colocando-se ao lado da estratégia e da tática em nível de importância para o decisor no ambiente de guerra, podendo se tornar a “chave para o sucesso”.

O terceiro capítulo abordou questões acerca da doutrina e das normas da MB ligadas a logística que serviram de base para o estudo. Foram apresentadas as funções logísticas, o conceito de interoperabilidade para as FA, o apoio logístico móvel, a sistemática de fornecimento de combustível da MB, o P3SAM e, por último, a definição de área ribeirinha.

Como suporte teórico para análise do objeto de estudo, além do doutrinário, utilizou-se a Teoria da Contingência da Administração, sendo explicitada no quarto capítulo. A Teoria da Contingência é abrangente e faz uso da concepção de diversas teorias da Administração, demonstrando que tudo tem um certo grau de relacionamento, onde nada é soberano, nada é independente. Dentre os diversos estudos dessa teoria, os conduzidos por Tom Burns e George M. Stalker demonstraram que as práticas administrativas e os processos são afetados pelo ambiente em que estão inseridos, ocasionando mudanças na gestão das organizações e, desse modo, colocando a inovação como ponto focal da Teoria da Contingência.

Transmitida a base conceitual, passou-se a analisar os *cases* logísticos. O capítulo cinco expôs a problemática enfrentada na área de jurisdição do Com6ºDN, onde as viaturas não possuíam meios para trafegar entre as cidades dos estados do MT e MS, em virtude da incapacidade de realizar abastecimento ao longo dos deslocamentos. Essa restrição ocasionava problemas administrativos às OM e impossibilitava o apoio logístico a força naval em operação nas cidades ribeirinhas. Foi observado que as duras regras impostas pela MB para a realização de abastecimento de viaturas impediam a utilização da rede de postos de combustíveis da região. Além disso, a concentração da estrutura logística do Com6ºDN em Ladário/MS também ocasionava tal incapacidade logística. Sem contar com o trânsito das viaturas pelos estados do MT e MS, a função logística Transporte era diretamente atingida de forma negativa, afetando a eficácia do abastecimento. Diante desse cenário restritivo, foi assinado um acordo com o EB onde, por meio da interoperabilidade logística, a MB passou a utilizar a estrutura logística do CMO, resolvendo tal questão. Com o acordo firmado, as viaturas passaram a operar em toda a área de jurisdição do Com6ºDN, prestando o devido apoio logístico as OM, e novas missões tiveram condições de ser realizadas na região. Com isso, perante a Teoria da Contingência e do conceito de interoperabilidade, entende-se que o

ambiente influenciou a sistemática de fornecimento de combustível na área de jurisdição do Com6ºDN, flexibilizando-a, e a economia de meios e recursos foi obtida por meio da simbiose entre as FA.

O segundo *case* analisado, o apoio logístico móvel realizado na Operação Fronteira Sul 2016, foi discutido no sexto capítulo. Foram apresentadas as características peculiares do ambiente operacional do Pantanal e a influência causada na capacidade de deslocamento dos meios e na degradação da condição física dos militares. Diante dessas dificuldades, o Com6ºDN decidiu criar um GT Logístico na Operação Fronteira Sul 2016, de forma a prestar um eficaz apoio logístico móvel aos meios, e concedeu o seu comando, de forma inusitada, a um oficial do Corpo de Intendentes da Marinha, o Diretor do CeIMLa, que contou com as capacidades logísticas do NApLogFluPotengi.

A Operação teve a participação de oitocentos e sessenta homens, sete navios, duas embarcações e um helicóptero da MB, além de uma embarcação, quatro lanchas e um helicóptero do EB, onde foram realizados vários fornecimentos e o transporte de material do EB de Ladário/MS para Porto Murtinho/MS. Dentre os materiais fornecidos durante a Operação, destacaram-se os gêneros secos e refrigerados que tiveram elevada aceitação pelos navios, tendo em vista o vantajoso preço, disponibilidade e qualidade, se comparado com o que é ofertado nas cidades ribeirinhas. A provisão de gêneros nessa situação foi uma novidade no SAbM, tendo em vista que tal categoria de material não é fornecida no restante da MB pelo P3SAM. Além das atividades retrocitadas, o GT Logístico auxiliou o reparo emergencial do NAsHTenMaximiano com o fornecimento de sobressalente e a realização de gestões na condução do reparo do meio.

Dessa forma, pela gama de atividades logísticas inovadoras e pelo sucesso alcançado com a equipe do P3SAM, o CeIMLa foi agraciado pela DAbM com o Prêmio Inovação.

Todas as conclusões parciais apresentadas acima tornam visível os pontos relevantes do problema, restando então combiná-las para obter uma conclusão mais consolidada que responde a questão deste trabalho.

De forma fundamentada, como bem observado pela Teoria da Contingência, pode-se concluir que o ambiente em que o Com6°DN está inserido impõe a busca por soluções logísticas inovadoras devido as carências regionais, sendo a interoperabilidade com as demais FA e o apoio logístico móvel instrumentos para se vencer os problemas logísticos.

Dessa maneira, espera-se que o trabalho possa servir de fonte de pesquisa para a solução de problemas logísticos correlatos aos *cases* apresentados e que a ideia de que a interoperabilidade é, por muitas vezes, a solução menos onerosa e mais fácil de ser implementada.

REFERÊNCIAS

ALBA, Jesus Salgado. **Logística general y naval operative**. Madrid: Editorial Naval, 1973. viii, 428 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2009. 246 p.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001. 532 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. Decreto Legislativo n. 373, de 25 de setembro de 2013. **Aprova a Política Nacional de Defesa, a Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de setembro de 2013a. Seção 1, p. 1.

_____. Agência Nacional de Transportes Terrestres. Resolução nº 3.665, de 04 de maio de 2011. **Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 de maio de 2011. Seção 1, p. 161.

_____. Centro de Intendência da Marinha em Ladário. Ofício nº 107/2016. **Abastecimento de Combustível**. Ladário, 2016a.

_____. _____. **Planejamento Estratégico Organizacional 2016 - 2020**. Ladário, 2016b.

_____. Centro de Controle de Inventário da Marinha. 2º Despacho nº 2/2017. **Abastecimento de Combustível**. Rio de Janeiro, 2017a.

_____. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-1-2: Manual de Operações Ribeirinhas dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2008.

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

_____. Comando do 6º Distrito Naval. 1º Despacho nº 40-12/2016. **Abastecimento de Combustível**. Ladário, 2016c.

_____. _____. **Carta de Instrução Operação Fronteira Sul**. Ladário, 2016d.

_____. Diretoria de Abastecimento da Marinha. Memorando nº 02: **Procedimentos do Setor do Abastecimento em apoio aos exercícios do P3SAM**. Rio de Janeiro, 2012.

_____. _____. **ABASTCMARINST nº 50-02: Sistemática de implantação e utilização do sistema de Controle Total de Frota (CTF) na Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro, 2013b.

_____. _____. **NORMAB nº 20-01A: Prêmio Eficiência e Prêmio Inovação.** Rio de Janeiro, 2015.

BRASIL. Diretoria de Abastecimento da Marinha. **Portaria nº 83: Concessão dos Prêmios Eficiência e Inovação.** Rio de Janeiro, 2017b.

_____. Diretoria de Hidrografia e Navegação. **Roteiro: hidrovía Paraguai-Paraná: parte II – de Assunção a Cáceres – Canal do Tamengo.** 1. ed. Niterói, 1998.

_____. Estado-Maior da Armada. **EMA-300: Plano Estratégico da Marinha.** 3ª Revisão. Brasília, 2017c.

_____. _____. **EMA-320B: Glossário de Vocábulo e Expressões Básicas de Uso na Marinha.** Brasília, 1981a.

_____. _____. **EMA-305: Doutrina Militar Naval.** Brasília, 2017d.

_____. _____. **EMA-400: Manual de Logística da Marinha.** 2ª Revisão. Brasília, 2003.

_____. Exército Brasileiro. **9º Grupamento Logístico – Acordo de Cooperação logística entre Marinha e Exército.** Centor de Comunicação Social do Exército. <http://www.eb.mil.br/web/resiscomsex/cmo/-/asset_publisher/hOZwRf58c5C0/content/9-grupamento-logistico-acordo-de-cooperacao-logistica-entre-marinha-e-exercito?inheritRedirect=false>. Acesso em: 19 jul. 2018.

_____. Marinha do Brasil. **Marinha e Exército realizam a 1ª reunião para Cooperação Logística Conjunta no Pantanal.** Centro de Comunicação Social da Marinha, 22 ago. 2016e. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/node/1912>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

_____. Ministério da Defesa. **Doutrina de Logística Militar.** Brasília, DF, 2016f. Disponível em <https://www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/logistica_mobilizacao/md42_m_02_dout_log_mil_3_ed%202016.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

_____. _____. **Glossário das Forças Armadas.** Brasília, DF, 2007. Disponível em <https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md35_g_01_glossario_fa_4aed2007.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

_____. _____. **Manual de Operações Ribeirinhas.** Brasília, DF, 1981b. Disponível em <https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/fa_m_20_mnl_op_rib_1a_ed1981.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2018.

_____. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-201: Normas para Execução do Abastecimento.** 6ª Revisão. Brasília, 2009.

_____. _____. **Plano de Prontidão Permanente do Sistema de Abastecimento da Marinha.** Brasília, 2010.

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovations.** Londres: Tavistock, 1961. 269 p.

CAMPOS, Aguinaldo José Senna. **Logística na paz e na guerra**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1952. 165 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 634 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Cengage, 2010. 378 p.

ECCLES, Henry Effingham. **Logistics in the national defense**. Harrisburg, Pennsylvania: The Military Service, 1959. 347 p.

FONSECA, Maurílio Magalhães. **Arte Naval**. 6. ed. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2002.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Normalização de publicações técnico-científicas**. 8.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

LEE, Alfredo. **Ordem de Operação Fronteira Sul**. Ladário, 2016a.

_____. **Relatório de fim de comissão: Fronteira Sul**. Ladário, 2016b.

MAGNOLI, Demétrio (Org.). **História das guerras**. São Paulo: Contexto, 2009. 479 p.

MARCOLINO, Raphael Carlos Paes. **O P3SAM na área do Comando-em-Chefe-da-Esquadra**. Rio de Janeiro, jul. 2018. Entrevista concedida a Leonardo Zacher Castagnino.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecilia Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2008. 384 p.

NOGUEIRA, Régis Mello. **Fornecimento de combustível na Marinha do Brasil**. Rio de Janeiro, 19 jul. 2018. Entrevista concedida a Leonardo Zacher Castagnino.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto de Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 464 p.

ROCHA, Sylvio da Silva. **O apoio logístico móvel executado pelo NApLogFluPotengi e pelo P3SAM**. Ladário, 19 jul. 2018. Entrevista concedida a Leonardo Zacher Castagnino.

SOUZA, Jorge Henrique da Mota Gomes. **O apoio logístico prestado pelo CeIMLa no abastecimento de aeronave do HU-4 em Pontes e Lacerda/MT**. Rio de Janeiro, 27 jul. 2018. Entrevista concedida a Leonardo Zacher Castagnino.

SUZANA, Ricardo Viana Guimarães. **O fornecimento de combustível na área do Comando do 6º Distrito Naval**. Ladário, 13 jul. 2018. Entrevista concedida a Leonardo Zacher Castagnino.

TERRA, Lygia; ARAUJO, Regina; GUIMARÃES, Raul Borges. **Conexões: estudos de geografia geral**. São Paulo: Moderna, 2009. 439p.

THORPE, George C. **Logística Pura: a ciência do preparo da guerra.** Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, 2009. 76p.

APÊNDICE I

Localização das OM do Exército Brasileiro no estado do Mato Grosso



FIGURA 1 – Mapa do estado do Mato Grosso

Fonte: Disponível em: <<http://www.mapas-brasil.com/mato-grosso.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

O nome dos municípios envolvidos com uma elipse possuem Organizações Militares do Exército Brasileiro. São os seguintes municípios: Alta Floresta, Cáceres, Colíder, Cuiabá, Juara, Juína, Rondonópolis, Rosário Oeste, Sinop e São Félix do Araguaia.

APÊNDICE II

Localização das OM do Exército Brasileiro no estado do Mato Grosso do Sul



FIGURA 2 – Mapa do estado do Mato Grosso do Sul

Fonte: Disponível em: <<http://www.mapas-brasil.net/mato-grosso-sul.htm>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

O nome dos municípios envolvidos com uma elipse possuem Organizações Militares do Exército Brasileiro. São os seguintes municípios: Amambaí, Aquidauana, Bela Vista, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Miranda, Nioaque, Paranaíba, Ponta Porã, Porto Murtinho e Três Lagoas.

APÊNDICE III

Entrevista concedida pelo Capitão de Corveta (T) Ricardo Viana Guimarães Suzana

[https://egn1.egn.mb/guenav/mail/egncemos068.nsf/\(SInbox\)/B976B108A...](https://egn1.egn.mb/guenav/mail/egncemos068.nsf/(SInbox)/B976B108A...)

De: cfpn-02/cpumba/Mar
Para: egn-cemos068/guenav/Mar@Mar

Data: Sexta-feira, 13 De julho De 2018 04:11 PM
Assunto: Re: Entrevista para dissertação

Boa tarde.

1) Quanto tempo serve na área de jurisdição do Comando do 6º Distrito Naval (Com6ºDN)?
 R.: Sirvo a 5 anos na área do Com6ºDN, sendo 2 anos em Cuiabá/MT e 3 anos em Ladário/MS.

2) Serviu em quais Organizações Militares na área de jurisdição do Com6ºDN? Informando as respectivas funções desempenhas.
 R.: Fui Ajudante da DelCuiaba de JUL2013 a JUL2015 e, a partir de AGO2015, fui servir na CFPN. Nessa OM, fui Encarregado da Divisão de Apoio até OUT2016 e, após isso, assumi o cargo de Ajudante da CFPN, minha atual função.

3) Em fevereiro de 2017, o Com6ºDN passou a adotar o abastecimento das viaturas em deslocamento nos Estados do MS e MT, fora de suas cidades sedes, por meio de apoio prestado pelo Exército Brasileiro (EB). Onde serviu, como era realizado o abastecimento das viaturas nos longos deslocamentos fora de sua cidade sede antes do acordo realizado com o EB?
 R.: O abastecimento das viaturas nos longos deslocamentos era realizado por meio de bombonas de combustível transportadas na própria viatura.

4) Antes do apoio prestado pelo EB, havia alguma região que não era explorada devido a dificuldade de abastecimento?
 R.: Nas OM onde servi, boa parte das jurisdições eram abrangidas pelas missões, porém, era necessário transportar nas viaturas bombonas para abastecimento.

5) Com a obtenção da facilidade logística junto ao EB, a área de atuação das viaturas foi ampliada?
 R.: Como respondido na pergunta anterior, não se deixava cumprir missões em boa parte das áreas de jurisdição, porém, com a aludida facilidade de realizar abastecimentos junto ao EB, os deslocamentos se tornaram mais seguros e o planejamento das missões ganhou mais flexibilidade, uma vez que pode-se contar com mais mobilidade e maior tempo de atuação das viaturas.
 Um exemplo disso são os deslocamentos de viaturas que, normalmente, ocorrem entre as cidade de Cuiabá-MT (DelCuiaba) a Corumbá-MS (CFPN). A distancia entre as duas cidades é de, aproximadamente, 1.035 Km e uma missão que envolva esse trecho percorrerá 2.070 km. Em vista disso, contar com a possibilidade de realizar abastecimentos nas diversas OM do EB existentes no itinerário, certamente, nos proporciona muito mais tranquilidade no cumprimento das nossas missões.

6) Existe alguma dificuldade para ser utilizada a sistemática adotada para abastecimento das viaturas pelo EB durante as viagens?
 R.: Não.

Respeitosamente,

RICARDO VIANA GUIMARÃES SUZANA
 Capitão de Corveta (T)
 Ajudante
 Capitania Fluvial do Pantanal
 (67) 3231-6444 / 8650-2002
viana.guimaraes@marinha.mil.br

-----egn-cemos068/guenav/Mar escreveu: -----

Para: cfpn-02/cpumba/Mar@Mar
 De: egn-cemos068/guenav/Mar
 Data: 12/07/2018 08:45 AM
 Assunto: Entrevista para dissertação

Prezado CC (T) Viana Guimarães,

Conforme conversamos, solicito responder as perguntas que seguem neste e-mail, a fim de servirem de material para estudo na minha dissertação do C-EMOS.

Desde já agradeço.

Atenciosamente,

CC (IM) Leonardo Zacher CASTAGNINO

=====
 ===

- 1) Quanto tempo serve na área de jurisdição do Comando do 6º Distrito Naval (Com6ºDN)?
- 2) Serviu em quais Organizações Militares na área de jurisdição do Com6ºDN? Informando as respectivas funções desempenhas.
- 3) Em fevereiro de 2017, o Com6ºDN passou a adotar o abastecimento das viaturas em deslocamento nos Estados do MS e MT, fora de suas cidades sedes, por meio de apoio prestado pelo Exército Brasileiro (EB). Onde serviu, como era realizado o abastecimento das viaturas nos longos deslocamentos fora de sua cidade sede antes do acordo realizado com o EB?
- 4) Antes do apoio prestado pelo EB, havia alguma região que não era explorada devido a dificuldade de abastecimento?
- 5) Com a obtenção da facilidade logística junto ao EB, a área de atuação das viaturas foi ampliada?
- 6) Existe alguma dificuldade para ser utilizada a sistemática adotada para abastecimento das viaturas pelo EB durante as viagens?
 "Marinha do Brasil, protegendo nossas riquezas, cuidando da nossa gente"
 "Marinha do Brasil, protegendo nossas riquezas, cuidando da nossa gente"

APÊNDICE IV

Entrevista

Tema da entrevista: O apoio logístico móvel executado pelo NApLogFluPotengi e pelo P3SAM

Entrevistado: CC (IM) Régis Mello Nogueira – Encarregado da Divisão de Combustíveis e Munição do Centro de Controle e Inventário da Marinha

Data da entrevista: 19 de julho de 2018

1) Em 2013 a MB passou a adotar, de forma experimental, o sistema de Controle Total de Frota (CTF), conforme consta na ABASTCMARINST nº 50-02/2013. Entretanto, a experiência ficou restrita ao Estado do Rio de Janeiro. Na visão de V. Sa., quais foram os resultados da utilização de tal sistema? Foi obtido um resultado positivo?

A implementação do sistema CTF, que possibilita o controle eletrônico dos abastecimentos de combustíveis automotivos, trouxe resultados positivos, dentre os quais cito os seguintes:

- Ampliação da rede de abastecimento de combustíveis automotivos, na medida em que diversos postos externos (privados) foram disponibilizados para utilização pelas viaturas da MB;

- Possibilidade de acompanhar e controlar eletronicamente cada abastecimento realizado nos postos externos e postos internos (MB) que dispõem da ferramenta CTF; e

- Maior eficiência na gestão de fornecimento de combustíveis automotivos, tendo em vista que a integração dos sistemas CTF e SINGRA, por meio do envio das informações atinentes aos abastecimentos realizados, que trouxe os seguintes benefícios:

- Possibilidade de abastecimento de viaturas sem a necessidade de prévia inserção de RMC no SINGRA;

- Abatimento automático da quota de QLR da OM detentora da viatura; e

- Acompanhamento eletrônico, pelos usuários do SINGRA, dos registros de abastecimentos realizados.

2) Até os dias de hoje o CTF está sendo utilizado somente no Estado do Rio de Janeiro?

Sim

3) Em fevereiro de 2017, o Comando do 6º Distrito Naval, por não dispor de um sistema nos moldes do CTF, assinou um acordo com o Exército Brasileiro (EB) e passou a contar com o abastecimento das viaturas em deslocamento nos Estados do MS e MT, fora de suas cidades sedes, por meio de apoio prestado por aquela Força. Dessa forma, a rede de abastecimento de viaturas foi ampliado por meio da interoperabilidade logística. Em contrapartida, a exata quantidade fornecida aos meios da Marinha do Brasil (MB) é restituída às Organizações Militares do EB sediados na cidade de Corumbá/MS, conforme um sistema de controle estabelecido entre as duas Forças. Nesse sentido, V. Sa. tem conhecimento de alguma prática similar e formal no campo de abastecimento de viaturas realizada entre a MB e outra instituição utilizando a interoperabilidade logística?

No tocante ao intercâmbio de combustíveis automotivos, desconheço a existência de prática similar na MB. Entretanto, para os demais tipos de combustíveis, tenho conhecimento dos acordos abaixo existentes na MB:

- Termo de Cooperação entre a Marinha do Brasil (MB) e a Armada Argentina (ARA), para abastecimento mútuo do seguinte combustível marítimo: Óleo Diesel Marítimo (ODM) ou Marine Gas Oil (MGO); e
- Termo de Cooperação - Assistência Hospitalares (ASSHOP) para fornecimento de combustíveis marítimos e de aviação na área de jurisdição do Com9ºDN, por meio de destaque de crédito transferido pelo Ministério da Saúde.

APÊNDICE V

Entrevista

Tema da entrevista: O apoio logístico prestado pelo CeIMLa no abastecimento de aeronave do HU-4 em Pontes e Lacerda/MT

Entrevistado: CC Jorge Henrique da Mota Gomes de Souza – ex-Comandante do HU-4

Data da entrevista: 27 de julho de 2018

1) Qual função desempenhou no 4º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral (HU-4) e por qual período?

R: Fui o Comandante do 4º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral pelo período de JUL2016 a DEZ2017.

2) Segundo matéria jornalística publicada pela Marinha do Brasil, no ano de 2017 uma aeronave do HU-4 se deslocou até a cidade de Manaus/AM para participar da cerimônia de aniversário do HU-3. Alguma outra vez uma aeronave da Marinha sediada em Ladário/MS já havia se deslocado até Manaus?

R: Não temos registro deste deslocamento já ter sido feito anteriormente.

3) Surgiu alguma dificuldade durante a fase de planejamento da missão?

R: Existia um planejamento de deslocamento de Manaus para Ladário passando por Brasília. Além de ser um trajeto mais longo, o que implicaria em maiores gastos de combustível, as distâncias entre os pontos de abastecimento eram muito grandes, limitando o planejamento. O trajeto que planejamos era bem mais curto e com distâncias menores entre os pontos de apoio. O único problema era a inexistência de local para abastecimento entre os aeroportos de Cáceres-MT e Vilhena-RO.

4) Qual foi a importância do transporte de querosene de aviação realizado pelo Centro de Intendência da Marinha em Ladário até a cidade de Pontes e Lacerda/MT?

R: O transporte do combustível para o aeroporto de Pontes e Lacerda-MT, que não possuía abastecimento, permitiu que fizéssemos o voo até Vilhena-RO e completássemos a missão.

APÊNDICE VI

Fornecimento de querosene de aviação em Pontes e Lacerda/MT



FIGURA 3 – Abastecimento de aeronave
Fonte: Arquivo pessoal do autor

APÊNDICE VII

Entrevista

Tema da entrevista: O P3SAM na área do Comando-em-Chefe-da-Esquadra.

Entrevistado: CT (IM) Raphael Carlos Paes Marcolino – Encarregado do Escritório de Ligação do Abastecimento junto à Esquadra (ELEsq)

Data da entrevista: 26 de julho de 2018

1) O ELEsq participa da organização do P3SAM conduzido nos navios da Esquadra?

Sim. O ELEsq incentiva os Comandos Operativos na Esquadra a solicitarem o P3SAM e, tão logo seja autorizado o seu ativamento, auxilia os navios na seleção de itens de sobressalentes e faz a intermediação entre o Setor Operativo e o Sistema de Abastecimento da Marinha, de forma a agilizar os processos.

2) Quais são os materiais empregados no P3SAM conduzido na área do Comando-em-Chefe-da-Esquadra?

Basicamente se resume a sobressalentes. Em algumas ocasiões é embarcado fardamento, principalmente para atender necessidades de Cabos e Marinheiros, e materiais de controle de avarias e marinharia.

APÊNDICE VIII

Entrevista

Tema da entrevista: O apoio logístico móvel executado pelo NApLogFluPotengi e pelo P3SAM

Entrevistado: CT Sylvio da Silva Rocha – Comandante do NApLogFluPotengi durante a Operação Fronteira Sul 2016 e atual Imediato do NTrFluParaguassu.

Data da entrevista: 28 de julho de 2018

1) Qual cargo desempenhou no Navio de Apoio Logístico Fluvial Potengi (NApLogFluPotengi) e por qual período?

Desempenhei o Cargo de Comandante do Navio de Apoio Logístico Fluvial Potengí, na área do 6ºDN, no período de JUL/16 a JUL/17.

2) Qual é o seu cargo atual? Está o exercendo desde quando?

Atualmente, estou exercendo a função de Imediato do Navio-Transporte Fluvial Paraguassu, desde JUL/17

3) O NApLogFluPotengi possui quantas frigoríficas?

O NApLogFlu Potengí possui 2 câmaras frigoríficas, sendo uma delas utilizada para congelados (carnes, peixes e frango) e a outra para laticínios e verduras. Cada uma delas armazena 8m³ de gêneros, totalizando 16m³.

4) Era disponibilizada alguma frigorífica no NApLogFluPotengi para a realização do P3SAM?

Em comissão operativas, o NApLogFlu Potengi disponibiliza 10m³ para o P3SAM - gêneros, visando a reposição do Grupo-Tarefa. Vale ressaltar que, também é disponibilizado 80m³ em paiol para armazenamento de gêneros secos.

5) Na visão do navio, a ampliação das atividades do P3SAM com o fornecimento de gêneros secos e frigorificados gerou algum benefício?

O Navio, braço estendido do Centro de Intendência, possui a visão bem definida de que o P3SAM, tanto gêneros quanto sobressalentes, é de extrema importância para a continuidade das ações em um Grupo-Tarefa. A ampliação do P3SAM, na versão gêneros, trouxe diversos benefícios aos navios nas comissões operativas no teatro de operações pantaneiro.

6) Quais são as vantagens em poder contar com o fornecimento de gêneros pelo P3SAM em vez de ter que realizar a aquisição nos portos visitados?

O principal benefício em poder contar com o fornecimento de gêneros pelo P3SAM é a dificuldade em encontrar produtos nas cidades localizadas na hidrovia do Rio Paraguai, além de poucos fornecedores existentes, não ha grande variedade disponível. Entre outras vantagens, pode-se citar a aquisição de itens licitados, com marcas já conhecidas pelas tripulações.

7) As cidades de Porto Murtinho/MS e Cáceres/MT, que são os portos comumente visitados, possuem capacidade para fornecer os itens de gêneros necessários para os navios segundo os aspectos de quantidade, qualidade e preço?

As cidades de Porto Murtinho-MS e Cáceres-MT não conseguem atender a demanda gerada por tantos navios em GT, em termos de quantidade e qualidade. Em geral, os preços praticados são mais altos em comparações aos itens constantes no P3SAM.

8) Na Operação Fronteira Sul de 2016 o NApLogFluPotengi foi adjudicado ao CGT logístico, que era o Diretor do CeIMLa. Fruto das experiências adquiridas nessa ocasião, qual é vossa opinião sobre a criação de um GT voltado para o apoio logístico móvel?

A criação de um GT Logístico na Operação Fronteira Sul mostrou-se um conceito inovador e extremamente válido, ao passo que, concentrou na figura do seu Comandante, o Diretor do Centro de Intendência, e no meio adjudicado, as demandas da Força Tarefa, proporcionando rapidez e flexibilidade ao ciclo Logístico da operação. Na operação em lide, houve o fornecimento de OD, gasolina, QAv, aguada, gêneros secos e frigorificados aos meios, e ainda houve apoio mútuo a Cia do EB localizada em Porto Murtinho-MS, com a entrega de rações operativas.

ANEXO A

O relacionamento entre a estratégia a tática e a logística

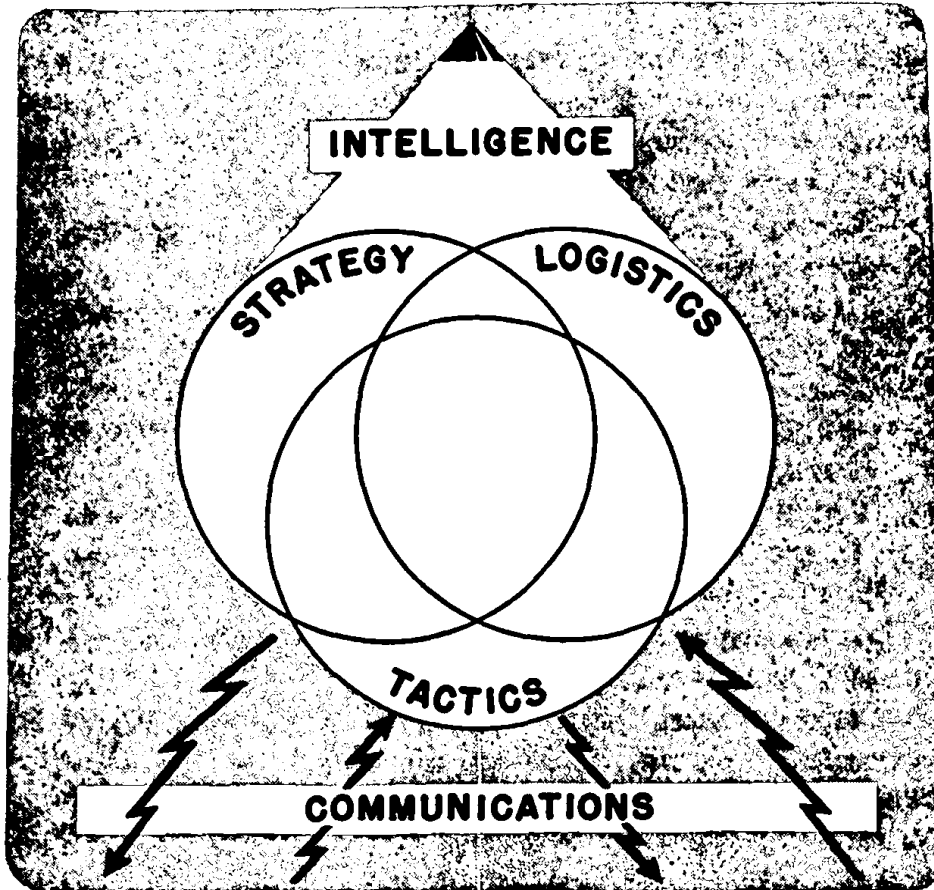


FIGURA 4 – O relacionamento entre a estratégia, a tática e a logística
Fonte: ECCLES, Henry Effingham, 1959, p. 20.

Nessa representação de Eccles (1959), a inteligência (*intelligence*) elucida ao comandante a situação a qual está enfrentando e as comunicações (*communications*) levam as informações ao comando e as decisões desse aos subordinados.

A estratégia (*strategy*), a tática (*tactics*) e a logística (*logistics*) se relacionam e são interdependentes. A solução dos problemas militares envolve os três círculos, que devem atuar em sintonia para que seja alcançado o sucesso.

ANEXO B

Pesquisadores da Teoria da Contingência e suas principais contribuições

QUADRO 02
Pesquisadores da Teoria da Contingência

Ano	Pesquisador	Principais contribuições
1958	Joan Woodward	<ul style="list-style-type: none"> - Realizou o primeiro estudo abordando a administração das contingências das organizações. - Analisou as relações entre tecnologia e estrutura organizacional.
1961	Tom Burns e Georg M. Stalker	<ul style="list-style-type: none"> - Analisaram os efeitos do ambiente externo sobre o estilo administrativo e os resultados apresentados pelas organizações. - Identificaram cinco níveis de ambiente das organizações, desde estável à instável. - Consideraram as organizações como sistema mecânico ou sistema orgânico.
1964	Warren Bennis	<ul style="list-style-type: none"> - Analisou a adaptação das organizações em função das mudanças tecnológicas. - Mostrou que a estrutura organizacional é resultante da interação entre tecnologia, ambiente, pessoas e processos.
1965	H. Igor Ansoff	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturou o processo da estratégia corporativa e da estratégia de negócio.
1967	James David Thompson	<ul style="list-style-type: none"> - Analisou a interação das questões contingenciais e o comportamento das pessoas nas organizações.
1969	Paul Roger Lawrence e Jay William Lorsch	<ul style="list-style-type: none"> - Observaram a necessidade das organizações se adaptarem às demandas do ambiente. - A diferenciação entre as organizações decorre da diferenciação do mercado em que atuam.
1971	William H. Starbuck	<ul style="list-style-type: none"> - Correlacionou o processo de crescimento das organizações e a influência das contingências ambientais.
1972	Charles Perrow	<ul style="list-style-type: none"> - Analisou as interações entre tecnologia e estrutura organizacional, aprimorando os estudos de Joan Woodward.
1973	Howard M. Carlisle	<ul style="list-style-type: none"> - Estabeleceu que, em administração, não devem existir princípios universais, pois a melhor técnica a ser utilizada é estruturada após o conhecimento do problema a ser enfrentado.
1974	Chris Argyris	<ul style="list-style-type: none"> - Estabeleceu a adaptação das organizações às necessidades psicológicas das pessoas que trabalham nelas.

1977	Tom Burns	- Analisou o processo de inovação das organizações.
1979	Willian R. Doll	- Realizou estudos inerentes a cenários e ao planejamento.
1985	Michael E. Porter	- Estruturou técnica estratégica de análise competitiva e de estabelecimento da vantagem competitiva.
1987	C. K. Prahalad	- Estudou a visão das organizações e o futuro da competição entre as organizações.
1988	Henry Mintzberg	- Estruturou o processo de estabelecimento de estratégias.

Fonte: OLIVEIRA, 2010, p. 291-292.

ANEXO C

Matéria jornalística publicada pelo Exército Brasileiro sobre a 1ª Reunião para Assinatura do Termo de Compromisso para Cooperação Logística no Pantanal

19/07/2018 9º Grupamento Logístico – Acordo de Cooperação Logística entre Marinha e Exército - Comando Militar do Oeste - Exército Brasil...

BRASIL Serviços Barra GovBr
(HTTP://BRASIL.GOV.BR)

ACESSIBILIDADE (/WEB/GUEST/ACESSIBILIDADE) ALTO CONTRASTE MAPA DO SITE (/WEB/GUEST/MAPA-DO-SITE)

Ministério da Defesa (<http://www.defesa.gov.br/>)

Exército Brasileiro
(<http://www.eb.mil.br/web/guest>)

BRAÇO FORTE - MÃO AMIGA (<HTTP://WWW.EB.MIL.BR>)



Imprensa (/web/imprensa) Fale Conosco (/web/fale-conosco/formulario) Serviços (/servicos)

MENU



Todas (/web/resiscos) CMA (/web/resiscos) CML (/web/resiscos) CMNE (/web/resiscos) CMN (/web/resiscos) CMO (/web/resiscos) CMP (/web/resiscos) CMSE (/web/resiscos) CMS (/web/resiscos) em-
revista) Internacional (/web/resiscos/internacional)

9º GRUPAMENTO LOGÍSTICO – ACORDO DE COOPERAÇÃO LOGÍSTICA ENTRE MARINHA E EXÉRCITO

Ladário (MS) – No período de 17 a 19 de agosto, foram realizadas, no 6º Distrito Naval (6º DN), no município de Ladário (MS), reuniões entre a Marinha do Brasil e o Exército Brasileiro, por intermédio do 6º DN, do Comando Militar do Oeste (CMO) e do Comando do 9º Grupamento Logístico (9º Gpt Log), para discutir o Acordo de Cooperação Logística entre as duas Forças.

O objeto principal do acordo é a integração de cadeias logísticas de suprimento e manutenção e a contribuição para a eficiência dos gastos públicos, mediante o planejamento conjunto das aquisições de suprimentos e serviços comuns às duas Forças em suas áreas de jurisdição. Além disso, também se discutiu a adoção de ações conjuntas e complementares que visem à promoção do ambiente favorável à integração das cadeias logísticas de suprimentos, transporte e manutenção, bem como o compartilhamento de recursos e de capacitação de pessoal nas mais diversas áreas.

Estão entre os objetivos da Reunião, estreitar os laços entre as duas Instituições no que se refere às atividades logísticas; incrementar a interoperabilidade e a cooperação relativas às atividades logísticas do CMO e do 6º DN, visando otimizar a logística conjunta e a economia de recursos; e estabelecer normas para a elaboração de uma proposta de Acordo de Cooperação Logística entre o CMO e o 6º DN.



(http://www.eb.mil.br/image/journal/article?img_id=7727800&t=1472304320993)



(http://www.eb.mil.br/image/journal/article?img_id=7727801&t=1472304320993)



(http://www.eb.mil.br/image/journal/article?img_id=7727802&t=1472304320994)



(http://www.eb.mil.br/image/journal/article?img_id=7727803&t=1472304320995)

Fonte: 9º Gpt Log

[Voltar para o topo](#)

Disponível em <http://www.eb.mil.br/web/resiscomsex/cmo/-/asset_publisher/hOZwRf58c5C0/content/9-grupamento-logistico-acordo-de-cooperacao-logistica-entre-mariha-e-exercito?inheritRedirect=false>. Acesso em: 19 jul. 2018.

ANEXO D

Matéria jornalística publicada pela Marinha do Brasil sobre a 1ª Reunião para Assinatura do Termo de Compromisso para Cooperação Logística no Pantanal

16/07/2018 Marinha e Exército realizam a 1a reunião para Cooperação Logística Conjunta no Pantanal | Marinha do Brasil

BRASIL Serviços Barra GovBr
([HTTP://BRASIL.GOV.BR](http://BRASIL.GOV.BR))

ACESSIBILIDADE ([/ACCESSIBILIDADE](#)) ALTO CONTRASTE MAPA DO SITE ([HTTPS://WWW.MARINHA.MIL.BR/CONTENT/MAPA-DO-SITE](https://WWW.MARINHA.MIL.BR/CONTENT/MAPA-DO-SITE))

Ministério da Defesa
Marinha do Brasil
PROTEGENDO NOSSAS RIQUEZAS, CUIDANDO DA NOSSA GENTE (1)

Buscar

[f](https://www.facebook.com/marinaoficial) (<https://www.facebook.com/marinaoficial>)
 [t](https://twitter.com/marmilbr) (<https://twitter.com/marmilbr>)
 [F](https://www.flickr.com/photos/mboficial/albums) (<https://www.flickr.com/photos/mboficial/albums>)
 [v](https://www.youtube.com/user/marinaoficial/videos) (<https://www.youtube.com/user/marinaoficial/videos>)
 [i](https://www.instagram.com/marinaoficial/) (<https://www.instagram.com/marinaoficial/>)

Ministério da Defesa (<http://www.defesa.gov.br/>) |
 Exército (<http://www.eb.mil.br/>) |
 Força Aérea (<http://www.fab.mil.br/index.php>) |
 Fale Conosco (<https://www.marinha.mil.br/content/perguntas-frequentes>) |
 Simplifique (<http://www.simplifique.gov.br/>) |
 Área de Imprensa (<https://www.marinha.mil.br/content/area-de-imprensa>)

EM DESTAQUE

Conheça a Amazônia Azul (<https://www.marinha.mil.br/content/amazonia-azul-1>) |
 Aplicativo da Marinha (<https://www.marinha.mil.br/content/aplicativo-da-marinha>) |
 Marinha na Mídia (<https://www.marinha.mil.br/marinha-na-midia>)

MENU

Marinha e Exército realizam a 1a reunião para Cooperação Logística Conjunta no Pantanal

22/08/2016



Autoridades da Marinha e do Exército se reuniram no Complexo Naval de Ladário

A Marinha do Brasil, por meio do Comando do 6º Distrito Naval, e o Exército Brasileiro, por meio do Comando Militar do Oeste, representado pelo 9º Grupamento Logístico, realizaram a 1ª Reunião para a Assinatura do Termo de Compromisso para Cooperação Logística no Pantanal. O evento ocorreu no Complexo Naval de Ladário, nos dias 17 e 18 de agosto, e reuniu Comandantes de diversas Organizações Militares das duas Forças.

O objetivo é unir as capacidades da Marinha e do Exército na região do Pantanal, otimizando os recursos financeiros e integrando forças com diretrizes semelhantes para operar na região pantaneira.

Na agenda, foram debatidos temas como a coordenação da cooperação, abastecimento de combustíveis e gêneros alimentícios, compartilhamento de processos licitatórios, empréstimo de módulos do Hospital de Campanha de Campo Grande, transporte de material, manutenção de armamento, embarcações, viaturas operativas pesadas e de saúde, além de serviços de terraplanagem, asfaltamento e formação de condutores nas categorias "C", "D" e "E". Em paralelo, foram iniciadas tratativas a fim de prosseguir a cooperação na área da saúde.

A proposta do Termo de Cooperação, como projeto piloto, deve se estender até o mês de dezembro de 2017 para que seja possível avaliar os procedimentos operacionais e a conveniência de sua continuidade e aprimoramento.

O Comandante do Centro de Intendência da Marinha em Ladário, Capitão de Fragata Alfredo Lee, destacou "a possibilidade de materializar a interoperabilidade entre Marinha e Exército, aproveitando as capacidades das duas Forças."

O Comandante do 9º Grupamento Logístico, Coronel Carlos Alberto Medina Ávila, reforçou que "as ações conjuntas são um pleito atingível. A ideia é que um possa completar o outro: integrando, otimizando e reduzindo custos."

<https://www.marinha.mil.br/node/1912>

1/2

Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/node/1912>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

ANEXO E

Protocolo de Intenções assinado entre o CMO e o Com6°DN



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO MILITAR DO OESTE**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
MARINHA DO BRASIL
COMANDO DO 6º DISTRITO NAVAL**

PROTOCOLO DE INTENÇÕES QUE ENTRE SI
CELEBRAM A UNIÃO, REPRESENTADA
PELO COMANDO DO EXÉRCITO POR
INTERMÉDIO DO COMANDO MILITAR DO
OESTE E A MARINHA DO BRASIL, POR
INTERMÉDIO DO COMANDO DO SEXTO
DISTRITO NAVAL.

I. DOS PARTICÍPES E SEUS REPRESENTANTES

a) A UNIÃO, representada pelo **COMANDO DO EXÉRCITO**, por intermédio do **COMANDO MILITAR DO OESTE**, com sede administrativa na Av. Duque de Caxias nº 1628, Bairro Amambai, CEP 79.100-900, em Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica/MF sob o nº 09.559.304/0001-68, doravante denominada **CMO**, neste ato representado pelo seu Comandante, General de Exército **PAULO HUMBERTO CESAR DE OLIVEIRA**, brasileiro, portador da Carteira de Identidade nº 028819741-1 EB/MD e CPF nº 499.024.907-00, residente e domiciliado no endereço Rua Visconde de Taunay nº 607, Bairro Amambai, Campo Grande/MS, no uso das atribuições conferidas por delegação do Comandante do Exército, de acordo com a Portaria nº 1.495, de 11 de dezembro de 2014; Portaria nº 416, do Comandante do Exército, de 14 de maio de 2015; em ato de nomeação pela Presidente da República publicado no Diário Oficial da União nº 60, de 30 de março de 2015, fls 5, seção 2; no Boletim do Exército nº 14 de 1º de abril de 2015, fls 26 e Boletim Interno do Comando Militar do Oeste nº 52, de 7 de abril de 2015.

b) A **MARINHA DO BRASIL**, por intermédio do **COMANDO DO SEXTO DISTRITO NAVAL**, doravante denominada **MARINHA**, com sede na Avenida 14 de Março, s/n – Centro, Ladário-MS, inscrito no CNPJ sob o nº 00.394.502/0051-03, neste ato representado por seu Comandante, Contra-Almirante **PETRONIO AUGUSTO SIQUEIRA DE AGUIAR**, brasileiro, casado, portador do CPF nº 601.300.597-49, o qual detém competência para assinar este Protocolo de Intenções em nome da Marinha do Brasil, de acordo com a Portaria nº 180/MB/2001.

CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

O presente PROTOCOLO DE INTENÇÕES, tem por objeto a interoperabilidade, cooperação logística e administrativa entre a Marinha do Brasil (Comando do 6º Distrito Naval) e o Exército Brasileiro (Comando Militar do Oeste) nas áreas de logística, engenharia, saúde assistencial e educacional, respeitando as funções institucionais de cada um dos partícipes, visando a economia de esforços e recursos das Forças envolvidas.

(Fl 1/3 do Protocolo de Intenções que celebram entre si, CMO E 6º DN)

visando a economia de esforços e recursos das Forças envolvidas.

CLÁUSULA SEGUNDA – COOPERAÇÃO NAS ÁREAS LOGÍSTICA E ADMINISTRATIVA

A cooperação na área de logística e administrativa, envolvendo o Comando Militar do Oeste e o Comando do 6º Distrito Naval, se dará pela adoção de ações conjuntas e complementares que visem a promoção do ambiente favorável à integração das cadeias logísticas de suprimentos, transportes, manutenção, compartilhamento de processos licitatórios e capacitação de pessoal.

CLÁUSULA TERCEIRA – COOPERAÇÃO NA ÁREA DA ENGENHARIA

A Cooperação na área de Engenharia, se dará pela execução, por meio do 3º Grupamento de Engenharia, assessoria técnica de engenharia, serviços de terraplanagem e pavimentação asfáltica no Comando do 6º Distrito Naval, avaliadas por meio de visita técnica do Grupamento de Engenharia e transferência de créditos orçamentários por meio da Marinha do Brasil quando necessário.

CLÁUSULA QUARTA - COOPERAÇÃO NA ÁREA DE SAÚDE ASSISTENCIAL

A Cooperação na área da Saúde, se dará numa maior interação entre o Hospital Naval de Ladário, representando o Comando do 6º Distrito Naval e o Hospital Militar de Área de Campo Grande, representando o Comando Militar do Oeste, garantindo apoio mútuo no atendimento médico e ambulatorial aos militares da ativa, reserva e pensionistas da Marinha e Exército Brasileiro, com transferência de créditos pelas partes quando necessário.

CLÁUSULA QUINTA - COOPERAÇÃO NA ÁREA DE EDUCAÇÃO

A Cooperação na área da Educação se dará pela instalação de um polo de Ensino a Distância no Comando do 6º Distrito Naval, custeado e operado por este, com assessoria do Colégio Militar de Campo Grande.

CLÁUSULA SEXTA - DA EXECUÇÃO


Para implementar ações decorrentes deste Protocolo de Intenções, serão celebrados instrumentos específicos (Acordo de Cooperação ou Convênio), levando-se em consideração as questões peculiares de cada caso, a partir de projetos aprovados pelos órgãos competentes.

CLÁUSULA SÉTIMA - DA VIGÊNCIA

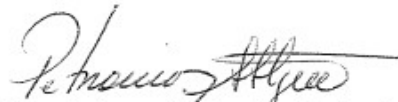
O tempo de vigência do presente Protocolo de Intenções será de 01 (um) ano, a partir da data da assinatura do mesmo, podendo ser rompido por qualquer dos signatários, desde que haja um aviso prévio de 60 (sessenta) dias.

E por estarem assim, justas e acordadas, firmam o presente Protocolo de Intenções em duas vias de igual teor e forma, para um só fim, na presença das testemunhas abaixo, para que produza seus devidos e legais efeitos.

Campo Grande-MS, 14 de outubro de 2016.

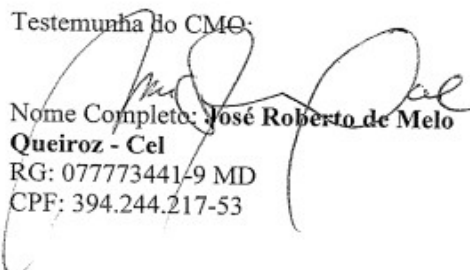


Gen Ex **Paulo Humberto Cesar de Oliveira**
Comando Militar do Oeste



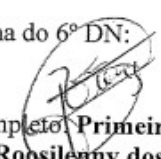
Petronio Augusto Siqueira de Aguiar
Contra-Almirante
Comandante do 6º Distrito Naval

Testemunha do CMO:



Nome Completo: **José Roberto de Melo Queiroz - Cel**
RG: 077773441-9 MD
CPF: 394.244.217-53

Testemunha do 6º DN:



Nome Completo: **Primeiro - Tenente (RM2-T) Robsileny dos Santos Souza**
RG: 881202-1 MB
CPF: 506810791-34

ANEXO F

Matéria jornalística publicada pela Marinha do Brasil

19/07/2018 4º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral (HU-4) Participa da Cerimônia de Aniversário do HU-3 na Região Amazônica | C...

BRASIL Serviços Barra GovBr
([HTTP://BRASIL.GOV.BR](http://BRASIL.GOV.BR))

ACESSIBILIDADE ([/COM6DN/ACESSIBILIDADE](#)) ALTO CONTRASTE MAPA DO SITE ([/COM6DN/MAPA-DO-SITE](#))



Comando do
6º Distrito Naval
MARINHA DO BRASIL ([/com6dn/](#))

Buscar



[f](http://www.facebook.com/marinhaoficial) (<http://www.facebook.com/marinhaoficial>) [t](http://www.twitter.com/marmilbr) (<http://www.twitter.com/marmilbr>) [f](http://www.flickr.com/mboficial) (<http://www.flickr.com/mboficial>)
[v](http://www.youtube.com/user/marinhaoficial) (<http://www.youtube.com/user/marinhaoficial>)

Simplifique (<http://www.simplifique.gov.br/>) | Fale Conosco (https://www.marinha.mil.br/com6dn/fale_conosco)

EM DESTAQUE

Serviço Militar (<https://www.marinha.mil.br/com6dn/SMV>)

Concursos ([/com6dn/node/413](#))

Saúde Naval (<https://www1.mar.mil.br/saudenaval/>)

MENU

4º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral (HU-4) Participa da Cerimônia de Aniversário do HU-3 na Região Amazônica



O 4º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral (HU-4), Organização Militar subordinada ao Comando do 6º Distrito Naval, participou das comemorações pelos 23 anos do 3º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral (HU-3), Organização Militar subordinada ao Comando do 9º Distrito Naval, situado na cidade de Manaus.

A cerimônia ocorreu na manhã do dia 31 de janeiro, mas foi no dia 26 que, pela primeira vez, uma Aeronave do HU-4 seguiu do Complexo Naval de Ladário com destino ao Estado do Amazonas, passando pelos aeroportos de Cáceres-MT, Pontes e Lacerda- MT, Vilhena-RO, Ji-Paraná-RO e Porto Velho-RO, dentre outros pontos de abastecimento por tambor, na Calha do Rio Madeira, para que, no fim, pudesse fazer parte da formatura com outras três Aeronaves do Esquadrão local. A manobra foi executada em comemoração ao aniversário do HU-3.

O intercâmbio entre os dois Esquadrões promoveu palestras sobre Operações Ribeirinhas no Pantanal e na Floresta Amazônica, ministradas pelo Comandante do HU-4, Capitão de Corveta Mota, e pelo Comandante do HU-3, Capitão de Corveta Thiago, respectivamente. As apresentações possibilitaram a troca de experiências e suscitaram debates sobre a possibilidade de emprego de aeronaves em Operações Ribeirinhas nas duas regiões. Estiveram presentes o Chefe do Estado-Maior do 9º Distrito Naval, o Comandante da Flotilha do Amazonas, o Chefe de Operações da Flotilha do Amazonas, o Chefe de Operações do 1º Batalhão de Operações Ribeirinhas, representantes da Seção de Operações do 9º Distrito Naval, além dos pilotos e fiéis de aeronaves dos dois Esquadrões.

Os militares do HU-4 empregados na missão tiveram a oportunidade de participar de adiestramento para navegação aérea na Região Amazônica, área de selva com condições climáticas bastante específicas com necessidade de análise criteriosa das condições meteorológicas.

<https://www.marinha.mil.br/com6dn/node/461>

1/2

Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/com6dn/node/461>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

ANEXO G

Matéria jornalística publicada pela Marinha do Brasil demonstrando a interoperabilidade logística entre as Forças

15/07/2018

Forças Armadas realizam interoperabilidade logística na área do Com6ºDN | Marinha do Brasil

BRASIL | Serviços Barra GovBr
(HTTP://BRASIL.GOV.BR)

ACESSIBILIDADE (A) | ALTO CONTRASTE | MAPA DO SITE (HTTPS://WWW.MARINHA.MIL.BR/CONTENT/MAPA-DO-SITE)

Ministério da Defesa
Marinha do Brasil
PROTEGENDO NOSSAS RIQUEZAS, CUIDANDO DA NOSSA GENTE (f)

Buscar

[f](https://www.facebook.com/marinhaoficial) (https://www.facebook.com/marinhaoficial) | [t](https://twitter.com/marmilbr) (https://twitter.com/marmilbr)
[f](https://www.flickr.com/photos/mboficial/albums) (https://www.flickr.com/photos/mboficial/albums) | [y](https://www.youtube.com/user/marinhaoficial/videos) (https://www.youtube.com/user/marinhaoficial/videos)
[i](https://www.instagram.com/marinhaoficial/) (https://www.instagram.com/marinhaoficial/)

Ministério da Defesa (<http://www.defesa.gov.br/>) | Exército (<http://www.eb.mil.br/>) | Força Aérea (<http://www.fab.mil.br/index.php>) | Fale Conosco
 (<https://www.marinha.mil.br/content/perguntas-frequentes>) | Simplifique (<http://www.simplifique.gov.br/>) | Área de Imprensa
 (<https://www.marinha.mil.br/content/area-de-imprensa>)

EM DESTAQUE

[Conheça a Amazônia Azul \(https://www.marinha.mil.br/content/amazonia-azul-1\)](https://www.marinha.mil.br/content/amazonia-azul-1) |
[Aplicativo da Marinha \(https://www.marinha.mil.br/content/aplicativo-da-marinha\)](https://www.marinha.mil.br/content/aplicativo-da-marinha) |
[Marinha na Mídia \(https://www.marinha.mil.br/marinha-na-midia\)](https://www.marinha.mil.br/marinha-na-midia)

MENU

Forças Armadas realizam interoperabilidade logística na área do Com6ºDN

23/03/2017



Militares da Marinha e da Força Aérea Brasileira

No dia 11 de março, a Força Aérea Brasileira realizou o transporte aéreo do Rio de Janeiro (RJ) até a Base Aérea de Campo Grande, de suprimentos e novos equipamentos para a instalação nos navios patrulha, subordinados ao Comando da Flotilha do Mato Grosso.

Simultaneamente, houve o aproveitamento de um comboio do Exército Brasileiro, que transportou, até a cidade de Campo Grande (MS), um container da Marinha do Brasil, com 10,3 toneladas de material, para abastecimento das Organizações Militares (OM) subordinadas ao Comando do 6º Distrito Naval (Com6ºDN). O mesmo comboio retornará com fluxo reverso ao Estabelecimento Central de Transporte do Exército com materiais destinados a diversas OM sediadas no Rio de Janeiro (RJ).

Coube ao Centro de Intendência da Marinha, em Ladário (MS), receber o material transportado e levá-lo até o Com6ºDN. A operação logística representou efetividade, economicidade, agilidade e aprimoramento da ação conjunta entre as Forças.

<https://www.marinha.mil.br/noticias/forcas-armadas-realizam-interoperabilidade-logistica-na-area-do-com6odn>

1/2

Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/noticias/forcas-armadas-realizam-interoperabilidade-logistica-na-area-do-com6odn>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

ANEXO H

Placa entregue pela Diretoria de Abastecimento da Marinha – “Prêmio Inovação”



FIGURA 5 – Placa do “Prêmio Inovação”

Fonte: Centro de Intendência da Marinha em Ladário