

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE ESTADO MAIOR – CONJUNTO

2008/2009



## **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA, DO EXÉRCITO PORTUGUÊS E DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**LOGÍSTICA CONJUNTA: ÁREAS POTENCIAIS PARA A  
SUA VIABILIDADE**

*José Francisco Madureira dos Santos*  
**MAJ ADMIL**



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **LOGÍSTICA CONJUNTA: ÁREAS POTENCIAIS PARA A SUA VIABILIDADE**

**Elaborado por:**

***MAJ ADMIL JOSÉ FRANCISCO MADUREIRA DOS SANTOS***

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado Maior Conjunto

Lisboa, 2009

---



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **LOGÍSTICA CONJUNTA: ÁREAS POTENCIAIS PARA A SUA VIABILIDADE**

**Elaborado por:**

***MAJ ADMIL JOSÉ FRANCISCO MADUREIRA DOS SANTOS***

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado Maior Conjunto

Orientador: TCOR ADMIL António Baptista

Lisboa, 2009



## Agradecimentos

*A todos aqueles com quem tive o privilégio de privar durante este percurso.*

*À minha família, que suportou estoicamente a minha ausência, em especial à minha mulher Sandra e às minhas filhas Catarina e Sofia*

**ÍNDICE**

Resumo .....	vi
Resumo em Inglês (Abstract) .....	vii
Palavras-chave .....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
1. Introdução .....	1
2. Enquadramento Conceptual .....	2
a. Corpo de conceitos.....	3
b. Enquadramento Legislativo.....	4
(1) Constituição da República Portuguesa (CRP) .....	4
(2) Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) .....	5
(3) Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) .....	5
(4) Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)..	5
(5) Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (LOMDN).....	6
(6) Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (LOEMGFA)	6
(7) Grandes Opções do Plano 2005-2009 (GOP 2005-09) .....	7
(8) Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2008 de 07 de Fevereiro.....	7
c. Revisão da literatura .....	7
d. Síntese conclusiva.....	13
3. As aquisições de bens e serviços na Defesa Nacional.....	15
a. A Lei de Programação Militar .....	15
b. A DGAED/MDN .....	16
c. A Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).....	17
d. Unidade Ministerial de Compras da Defesa Nacional - UMCDN .....	17
e. Conceito de Serviços Partilhados .....	18
f. Síntese conclusiva.....	19
4. Os Sistemas Logísticos dos Ramos .....	20
a. Marinha .....	20
b. Exército .....	22
c. Força Aérea .....	23
d. Síntese conclusiva.....	25
5. Experiências das Forças Armadas Amigas .....	26
a. A Logística Conjunta das Forças Armadas Inglesas.....	26



b.	Sistema Logístico Conjunto das Forças Armadas Holandesas.....	27
c.	Sistema Logístico Conjunto das Forças Armadas Alemãs .....	28
d.	Estados Unidos da América - Defense Logistics Agency (DLA) .....	30
e.	Síntese Conclusiva.....	31
6.	Áreas potenciais de viabilidade para uma Logística Conjunta .....	32
a.	Formação Conjunta.....	32
b.	Coordenação de Actividades .....	32
c.	Logística de Aquisições .....	33
d.	Informação.....	34
e.	Áreas de viabilidade.....	34
f.	Vantagens de uma Logística Conjunta.....	36
g.	Inconvenientes de uma Logística Conjunta.....	37
h.	Síntese conclusiva.....	38
7.	Conclusões .....	39
8.	Propostas e Recomendações.....	40
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>42</b>
Anexo A - Cadeia de Comando da Logística das FFAA Inglesas .....		A1
Anexo B - Cadeia de Comando da Logística das FFAA Holandesas .....		B1
Anexo C – Organização Logística Geral das FFAA Alemãs .....		C1
Anexo D – Estrutura de apoio da DLA .....		D1
Apêndice 1 - Modelo Conceptual - Actual.....		Ap 1 - 1
Apêndice 2 - Modelo Conceptual - Proposta de Modelo .....		Ap 2 - 1
Apêndice 3 - Resumo das entrevistas e contactos estabelecidos .....		Ap 3 - 1

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Cadeia de Comando da Logística das FFAA Inglesas.....	A1
Figura 2	Cadeia de Comando da Logística das FFAA Holandesas.....	B1
Figura 3	Organização Logística Geral das FFAA Alemãs.....	C1
Figura 4	Organização Base das FFAA Alemãs.....	C1
Figura 5	Organização do Comando de Apoio das FFAA Alemãs.....	C2
Figura 6	Logística do Comando da Região Militar.....	C2
Figura 7	Estrutura do Comando Operacional do Apoio Sanitário.....	C3
Figura 8	Organização Básica dos Serviços de Saúde.....	C3



Figura 9	Estrutura de Apoio da DLA.....	D1
Figura 10	Modelo Conceptual de Aquisições na Defesa Nacional.....	Ap 1
Figura 11	Proposta de Modelo Conceptual de Aquisições na Defesa Nacional	Ap 2



## Resumo

Num período em que a escassez de recursos postos à disposição das FFAA e da Defesa Nacional são notórias, estas têm sentido a necessidade de desenvolver processos de modo a que seja possível actuarem de forma conjunta, devendo para isso serem desenvolvidas estruturas que consigam responder com eficácia e eficiência a esta necessidade, conduzindo-nos a um esforço de identificação de áreas potenciais de aplicação de uma logística conjunta e ainda a determinar a possibilidade da sua implementação.

Para dar cabal resposta ao trabalho procedemos a uma revisão de literatura assente em bibliografia no âmbito da logística e da logística das FFAA Inglesas, Holandesas, Alemãs e Norte-Americanas, em particular, à pesquisa documental na Internet e outras fontes e a entrevistas a várias individualidades directa e indirectamente relacionadas com a temática em apreço. Sustenta também o trabalho de investigação o estudo das estruturas de apoio de serviços da Marinha, do Exército e da Força Aérea Portuguesas para apoio à componente fixa dos seus sistemas de forças e a existência ou não de uma metodologia de gestão logística conjunta.

Decorrente da investigação que efectuámos, sugerimos uma proposta que consideramos, pela sua pertinência, poder contribuir para a optimização do funcionamento de uma logística genética assente nas aquisições. Os vectores de racionalização, integração, eficiência e eficácia, considerados fundamentais na concepção de uma possível nova arquitectura do Dispositivo que se pretende optimizar, tornam este tema pleno de actualidade e consubstanciam a sua importância.



## **Resumo em Inglês (Abstract)**

At a time when scarcity of resources available to the Armed Forces and National Defense are notorious, they have felt the need to develop processes to make it possible to act together, it should be developed for structures that can respond effectively and efficiency to this need, leading us to an effort to identify potential areas of application of a joint logistics and to determine the possibility of its implementation.

To give full response to the proceedings with a literature review based on literature in the field of logistics and logistics of English, Dutch, German and U.S. Armed Forces, in particular, to search in the Internet and other documentary sources and interviews with various personalities directly and indirectly related to the topic at hand. Also supports the research to study the structures of support services of the Portuguese Navy, Army and Air Force to support the fixed component of their systems of power and the availability of a methodology for joint logistics management.

From the research, we made a proposal that we believe, by their relevance, may contribute to optimizing the function of a gene based on logistics acquisitions. The means of rationalization, integration, efficiency and effectiveness as fundamental in the design of a possible new architecture of the device to be optimized, make this theme full of topical and reflect its importance.



## **Palavras-chave**

Logística; Logística Conjunta; Recursos; Ramos; Funções Logísticas.



## Lista de Abreviaturas

A/D	Apoio Directo
A/G	Apoio Geral
ALI	Apoio Logístico Integrado
AJP	Allied Joint Publication
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
BA6	Base Aérea nº 6
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigRR	Brigada de Reacção Rápida
CCCH	Centro Coordenador Conjunto de Helicópteros
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEMGFA	Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas
CINC	Commander in Chief
CLAFA	Comando Logístico da Força Aérea
CLFA	Comando Logístico das Forças Armadas
Cmdt	Comandante
CME	Centro Militar de Electrónica
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSP	Centro de Serviços Partilhados
CSS	Combat Service Support
DAq	Direcção de Aquisições
DCST	DLA Contingency Support Team
DGAED	Direcção Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa
DGIE	Direcção Geral de Infra-Estruturas
DGME	Depósito Geral de Material do Exército
DGMFA	Depósito Geral de Material da Força Aérea
DGP	Direcção Geral do Património
DIE	Direcção de Infra-Estruturas
DIOP	Divisão de Operações



---

DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIREC	Divisão de Recursos
DLA	Defense Logistics Agency
DLO	Organização Logística de Defesa
DoD	Departement of Defense
DPA	Defence Procurement Agency
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EPE	Entidade Pública Empresarial
FCH	Força Conjunta de Helicópteros
FFAA	Forças Armadas
GEAFA	Grupo de Engenharia de Aeródromos da Força Aérea
GOP	Grandes Opções do Plano
HMP	Hospital Militar Principal
HMR	Hospital Militar Regional
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IPT	Integrated Project Teams
LDNFA	Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas
LMPQF	Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos
LOBOFA	Lei Orgânica e de Bases da Organização das Forças Armadas
LOEMGFA	Lei Orgânica do Estado Maior General das Forças Armadas
LOMDN	Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional
LPM	Lei de Programação Militar
MAF	Missão de Acompanhamento e Fiscalização
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MM	Manutenção Militar
NBQ	Nuclear, Biológico e Químico
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direcção
OGMA, SA	Oficinas Gerais de Material Aeronáutico, Sociedade Anónima
OGME	Oficinas Gerais de Material de Engenharia
OGFE	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
OSC	Órgãos e Serviços Centrais
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

---



PSS	Peacetime Service Support
PVE	Parque de Veículos do Estado
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RMan	Regimento de Manutenção
SC	Support Command
SECDEF	Secretary of Defense
SEE	Sector Empresarial do Estado
SFN	Sistema de Forças Nacional
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SNCP	Sistema Nacional de Compras Públicas
SSD	Secretário de Estado para a Defesa
SSM	Superintendência dos Serviços de Material
SS	Serviço de Saúde
TCOR	Tenente-Coronel
TO	Teatro de Operações
UMC	Unidade Ministerial de Compras
UMCDN	Unidade Ministerial de Compras da Defesa Nacional



## 1. Introdução

A necessidade de serem evitadas redundâncias e disfunções, de serem concentradas actividades, designadamente no domínio da gestão de recursos, bem como a escassez daqueles que são postos à disposição das Forças Armadas (FFAA), e os objectivos de os mesmos serem geridos segundo padrões cada vez mais exigentes de eficiência, eficácia e economia na sua utilização, conduz-nos a um esforço de identificação de áreas potenciais de aplicação de uma logística conjunta, utilizando um dos seus princípios – economia – indo de encontro à definição geral de Logística, ou seja, alimentar, atestar, municiar e reparar os sistemas de armas, com a utilização mínima possível de meios.

Perante o tema proposto, pretendeu-se identificar as áreas potenciais de aplicação de uma logística conjunta que não colida com as restrições funcionais, técnicas e legais dos Ramos. É nossa intenção identificar, se as houver, quais as áreas onde ela poderá ocorrer, e cumulativamente quais as medidas e procedimentos a adoptar.

Por ser um trabalho académico, embora de índole científica, e principalmente devido à limitação de tempo, pareceu-nos fundamental delimitar o tema, orientando o leitor para uma área mais concreta de análise e respectivo estudo. Perante a complexidade que o tema encerra, estabelecemos como delimitação do estudo a identificação de áreas potenciais para a viabilidade da logística conjunta na componente fixa das FFAA, bem como a ser possível a eventual definição de uma estrutura com vista à sua implementação.

Esta situação conduziu à seguinte questão central: “*Quais são as potenciais áreas para uma logística conjunta na componente fixa do Sistema de Forças Nacional (SFN)?*”

De acordo com a metodologia, levantaram-se as seguintes questões derivadas:

- *Quais são as vantagens e inconvenientes de uma Logística conjunta?*
- *Qual o processo mais adequado para a adopção de uma logística conjunta?*

Destas questões derivam as seguintes hipóteses:

- *A implementação de uma logística conjunta é geradora de sinergias de esforços, optimizando competências e capacidades.*
- *Na prospectiva de uma logística conjunta podem ser identificadas as áreas comuns para a sua implementação.*

Com este trabalho pretendemos atingir os seguintes **objectivos**:

- Identificar a estrutura que intervém na definição de logística *de alto nível, económica ou de produção*;



- Comparar os sistemas logísticos dos Ramos com vista a identificar áreas logísticas comuns;
- Identificar e propor, se possível, as áreas potenciais de implementação de uma logística conjunta;

Para a execução deste trabalho seguimos o método hipotético-dedutivo sustentado na pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em apreço, à análise da legislação enquadrante da Defesa Nacional e FFAA, bem como da análise de documentos relacionados com a temática, ao estudo de casos de FFAA de países amigos onde o conceito de Logística Conjunta ou Integrada está implementado. De seguida efectuaremos a comparação dos sistemas logísticos dos três Ramos das FFAA com vista a identificar analogias de apoio logístico comuns aos Ramos, e ao estabelecimento de contactos com oficiais directamente envolvidos nesta problemática e que possam contribuir para o esclarecimento desta questão. Este esforço constitui o corpo de conceitos e o verdadeiro ponto de partida do presente trabalho.

A metodologia adoptada conduziu à estruturação do presente trabalho em oito capítulos: Introdução, constituído pelo presente capítulo. No capítulo dois referente ao Enquadramento Conceptual são referidos os aspectos mais significativos contidos na legislação enquadrante de Defesa Nacional e FFAA, bem como os contributos extraídos da análise a trabalhos e documentos sobre o assunto. Seguidamente no capítulo três sobre as Aquisição de Bens e Serviços na Defesa Nacional são identificadas as entidades que intervêm na definição desta matéria. No capítulo quatro sobre os Sistemas Logísticos dos Ramos é feita uma apresentação sumária dos aspectos logísticos dos Ramos com vista a identificar aspectos semelhantes. De seguida, no capítulo cinco referente às Experiências de FFAA Amigas pretende-se identificar a forma como o apoio logístico é feito a partir de estruturas conjuntas de apoio às FFAA. No sexto capítulo referente às Áreas Potenciais para a viabilidade de uma Logística Conjunta são identificadas as possíveis áreas de serem tratadas de forma conjunta, seguido do capítulo sete relativo às Conclusões. Finaliza com a apresentação de uma proposta e recomendação para futuros trabalhos.

## **2. Enquadramento Conceptual**

A base conceptual incluirá os conceitos, conhecimentos e informações relativas à temática que permitam ao leitor, independentemente da sua formação anterior, uma melhor compreensão do objecto de estudo, ao mesmo tempo que será feito um enquadramento

---



legal das competências e responsabilidades nesta matéria ao longo da estrutura da Defesa Nacional.

#### a. Corpo de conceitos

O termo Logística supõe-se derivado, segundo uns, do vocábulo grego “logísticos” (ou do latim “logisticus”), ambos originários da palavra, também grega, “logos”, tomada no sentido de cálculo, avaliação, raciocínio; segundo outros, é originário da palavra francesa “loger”, para designar a arte de movimentar as tropas e de as alojar, isto nos tempos do Barão Antoine Jomini<sup>1</sup>.

A Logística de Produção trata das questões relativas à obtenção de meios logísticos, definindo as necessidades de acordo com o plano estratégico e em função da capacidade económica disponível; obtém e entrega os recursos aos órgãos de execução logística.

A Logística de Consumo corresponde à fase caracterizadamente militar de apoio logístico, distribuindo os meios de acordo com as necessidades. A **Logística de Produção** e a **Logística de Consumo** estão necessariamente interligadas numa permanente relação de causa e efeito.

Crespo Carvalho no seu livro “*Logística*”<sup>2</sup>, apresenta uma definição de logística: “*É um sistema de actividades integradas pelo qual fluem produtos e informação, desde a origem ao ponto de consumo, sustentado por factores que determinam a vertente de disponibilização da organização, isto é, um sistema que responda no tempo certo, com a quantidade correcta e que se conecte nos locais mais apropriados*”. No entanto, é geralmente aceite uma noção de Logística na acepção militar, como o ramo dos conhecimentos e actividades militares que tem por finalidade assegurar às forças armadas (FFAA) a satisfação das suas necessidades materiais, em quantidade, qualidade, momento oportuno e no local adequado.

**Economia de escala** é obtida por organizações que estruturam o processo produtivo de maneira que se alcance a máxima utilização dos factores produtivos envolvidos no processo, com o objectivo de serem alcançados baixos custos de produção e o incremento de produção de bens e serviços. Aquela ocorre quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa ou indústria provoca um aumento na quantidade

---

<sup>1</sup> De nacionalidade suíça que serviu como general, tanto no Exército da França como no da Rússia, durante as guerras Napoleónicas.

<sup>2</sup> Publicado em 1996 pelas Edições Sílabo.



total produzida sem um aumento proporcional no custo de produção. Como resultado, o custo médio do produto tende a ser menor com o aumento da produção<sup>3</sup>.

“**Pool de viaturas**” define-se como a concentração de viaturas de transporte de carga de várias unidades e sua colocação sob controlo centralizado para visar a satisfação de necessidades urgentes de capacidade de carga adicional<sup>4</sup>.

A **terceirização (outsourcing)** é o processo pelo qual uma organização identifica uma parte da sua actividade que poderá ser desenvolvido de maneira mais eficiente e/ou mais eficaz por outra organização, contratada para desenvolver esta parte do negócio. Assim, a primeira organização é libertada para se manter focada na sua actividade central (InfoEscola, 2009).

Por **contrapartidas** entende-se o conjunto de compensações, quer de natureza económica quer de parceria económica ou estratégica, que o Governo Português estabelece com os fornecedores como condição para a aquisição de material de defesa e que possam contribuir para o desenvolvimento da indústria portuguesa, de acordo com a alínea ii) do preâmbulo do Regulamento Interno da Comissão Permanente de Contrapartidas, revisto pelo Despacho conjunto nº 325/2002 de 22 de Abril dos Ministros da Defesa Nacional e da Economia. O mesmo preâmbulo prevê na alínea vii) que as contrapartidas a oferecer devem orientar-se para a promoção do desenvolvimento industrial do País, devendo ser orientadas para as indústrias ligadas à defesa com vista à sua crescente participação nas cadeias de valor das mesmas, num quadro de globalização (Economia e Defesa Nacional, 2002: 7434).

**Procurement**, método de pesquisa do melhor fornecedor, da melhor oferta de serviço, sob a forma de compra ou através de outsourcing, é o conjunto de actividades relacionadas com a compra de bens e serviços. Este processo não termina na fase de adjudicação, mas abrange todo o ciclo de vida do produto ou serviço (Group, 2009).

## **b. Enquadramento Legislativo**

### **(1) Constituição da República Portuguesa (CRP)**

Pela Lei fundamental da República, as FFAA como é referido no seu artº 275º, têm como incumbência a defesa da República, a satisfação dos compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar e a participação em missões humanitárias e de paz

---

<sup>3</sup> Definição obtida em 16ABR09 de: [http://www.babylon.com/definition/Economia\\_de\\_escala/Portuguese](http://www.babylon.com/definition/Economia_de_escala/Portuguese).

<sup>4</sup> ME-10-03 do IAEM (Apoio Logístico em Campanha) de SET2005, página 7-164.



assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte, além de outras previstas na lei. Face a isto, devem estar preparadas para o efeito aos níveis operacional, material e pessoal.

## **(2) Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)**

A LDNFA (Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro) e suas posteriores alterações, tal como a CRP, referem que as FFAA têm como incumbência a defesa da República, bem como a satisfação dos compromissos internacionais do Estado Português no âmbito militar.

Refere ainda que o Ministro da Defesa Nacional é politicamente responsável pela administração das FFAA e pela preparação dos meios militares e resultados do seu emprego, competindo-lhe ainda **controlar** a correcta **administração dos meios humanos, materiais e financeiros** postos à disposição das FFAA, além de ser responsável por elaborar e dirigir a execução da política nacional de armamento de equipamentos de defesa nacional.

## **(3) Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)**

O CEDN aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 6/2003 de 20 de Janeiro, refere que as FFAA Portuguesas devem dispor de uma organização flexível e modular adequada aos modernos requisitos de empenhamento operacional, **conjunto** e combinado, privilegiando a **interoperabilidade dos meios** e, desejavelmente, com capacidades crescentes de projecção e sustentação, protecção de forças e infra-estruturas, comando, controlo, comunicações e informações. É ainda feita a referência à modernização dos equipamentos de modo a que os objectivos da política de Defesa Nacional possam ser cumpridos, do mesmo modo que o Estado se obriga a melhorar as regras para uma gestão eficiente, transparente e profissional dos recursos públicos afectos à defesa nacional e seus sistemas, nomeadamente no plano das estruturas organizativas, aquisições e património.

## **(4) Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)**

A Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, que regula a organização das FFAA, prevê no n.º 2 do artigo 4.º a utilização dos **princípios de eficácia e racionalização**, devendo, designadamente, garantir:... c) A articulação e complementaridade entre os ramos, **evitando duplicações desnecessárias e criando órgãos de apoio a mais do que um Ramo** sempre que razões objectivas o aconselhem.



### **(5) Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (LOMDN)**

Através do Decreto-Lei nº 47/93 de 26 de Fevereiro, além do que se encontra previsto na LDNFA e na LOBOFA, refere que a Direcção Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa (DGAED) é o serviço de estudo, execução e coordenação das actividades relativas ao armamento e equipamentos de defesa, competindo-lhe em especial, entre outras: **participar** na elaboração nos **planos globais de reequipamento** (através dos projectos inseridos na Lei de Programação Militar (LPM)); elaborar os estudos necessários à **definição das actividades de apoio logístico**; elaborar as normas gerais e específicas relativas à negociação e administração de contratos de aquisição de armamento, equipamentos e serviços. A Direcção Geral de Infra-Estruturas (DGIE) enquanto serviço de concepção, coordenação e apoio técnico no domínio da gestão do património e das infra-estruturas necessárias às FFAA, compete-lhe em especial participar nos planos globais bem como elaborar estudos de logística e infra-estruturas, decorrentes dos projectos da LPM.

### **(6) Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (LOEMGFA)**

Através do Decreto-Lei nº 48/93 de 26 de Fevereiro, além do que se encontra previsto na LOBOFA, refere que a Divisão de Recursos (DIREC) presta apoio de estado-maior na área logística, tendo a responsabilidade primária de elaboração e accionamento de estudos, planos e pareceres, bem como projectos de directivas relacionados com os aspectos administrativo-logísticos, bem como a **uniformização e normalização de armamento e equipamento das FFAA**.

Pela análise da Lei, verifica-se que o planeamento administrativo-logístico de nível estratégico envolve a Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM) e a DIREC e o planeamento administrativo-logístico operacional envolve a DIREC e Divisão de Operações (DIOP). Assim a DIREC parece situar-se, desta forma, numa charneira: colabora quer para o planeamento de nível estratégico, quer para o planeamento de nível operacional.

No entanto, a DIOP não está organizada para realizar planeamento logístico pelo que tal tarefa terá de ser reatribuída à DIREC ou atribuída, forçosamente, aos Ramos. Sendo esta a situação mais usual onde quer o planeamento quer a sustentação logística é da responsabilidade dos Ramos durante todas as fases, incluindo o apoio às suas forças, só



apoiando outros Ramos se for facilmente perceptível a sua importância, se isto não acontecer, são resistentes a esse apoio.

### **(7) Grandes Opções do Plano 2005-2009 (GOP 2005-09)**

Neste documento, foi prevista a reforma do modelo de organização da Defesa e das Forças Armadas, de modo a reestruturar o dispositivo e otimizar as condições de comando e controlo operacional nas missões das FFAA, designadamente na perspectiva da **utilização conjunta de forças** e sua **interoperabilidade**, e que deverá conduzir à criação, por etapas, de um Estado-Maior da Defesa.

Uma das opções previstas, encontra-se relacionada com a reforma do Sistema de Saúde Militar, de modo a assegurar a continuidade da qualidade dos serviços e garantindo articulação funcional e **otimização de meios**, em especial com o Serviço Nacional de Saúde, com **serviços de guarnição e utilização comuns** com especial atenção à medicina militar e à sua capacidade de participação em missões internacionais.

### **(8) Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2008 de 07 de Fevereiro**

Nesta resolução, o Governo faz referência ao que tinha previsto nas GOP 2005-09 referidas anteriormente de modo a cumprir as suas orientações (MINISTROS, 2008:2).

Definindo como orientações, o estudo e implementação de medidas de racionalização das estruturas, da gestão de pessoal e de recursos com vista à **obtenção de ganhos de eficiência e eficácia**, de modo a **evitar redundâncias** e **disfunções**, **concentrar actividades**, designadamente nos domínios da gestão de recursos, agilizar os processos de decisão e assegurar que as estruturas de direcção, comando e estado-maior e os serviços administrativos têm uma equilibrada dimensão face às suas missões, aos níveis e efectivos que dirigem (MINISTROS, 2008: 3).

#### **c. Revisão da literatura**

(1) Alberto Silva no seu trabalho “A Integração Logística dos três Ramos”, considera que o conceito de Apoio Logístico Integrado (ALI), deve relacionar o apoio logístico com o projecto de um sistema de armas, devendo começar na concepção e continuar no apoio à sua sustentação eficiente.

Refere que existem **abastecimentos** que podem ser indiferenciadamente **utilizados por qualquer Ramo**, como por exemplo: víveres, fardamento, equipamento e armamento



individual, algum armamento pesado e respectivas munições, equipamento de comunicações e algumas viaturas, em que todos estes recursos podem ser obtidos na mesma origem (Silva, 1983: 12). Pressupõe que estes equipamentos necessitem de manutenção com vista a conservá-los em boas condições de funcionamento, referindo que para equipamentos comuns aos vários Ramos, a **manutenção** se torna mais económica se for realizada em **órgãos comuns** (Silva, 1983: 13). Assim, considera que o reabastecimento e manutenção, o apoio logístico de Produção deve ser da responsabilidade do MDN com a colaboração do EMGFA.

Relativamente ao transporte, refere que frequentemente os Ramos têm necessidades que vão para além dos seus meios próprios, tendo que recorrer a transportadoras comerciais (Terceirização ou *Outsourcing*), propondo a criação de um órgão com vista a satisfazer as necessidades globais dos Ramos, de modo a rentabilizar as capacidades de transporte disponíveis (Silva, 1983: 14).

No que se refere ao apoio sanitário, e mais concretamente àquele prestado em instalações fixas, nada do ponto de vista técnico, segundo o autor, impedirá que **órgãos e instalações possam ser comuns aos três Ramos** (tal como é hoje em dia preconizado na Resolução do Conselho de Ministros nº 39 de 07 de Fevereiro de 2008).

(2) José Sobreira no seu trabalho “O Apoio Logístico a Operações Conjuntas e Combinadas”, refere que o apoio logístico deve resultar da ponderação equilibrada entre armazenamento e localização em tempo de paz, de meios de apoio e consumíveis de guerra e capacidades de reabastecimento e reforços, a fim de apoiar continuamente em tempo oportuno as forças.

Refere ainda o mesmo autor que alguns dos ensinamentos recolhidos das forças multinacionais prendem-se com questões de **interoperabilidade do maior número de itens** de equipamentos, **intermutabilidade de abastecimentos comuns** (alimentação, água, combustível, algumas munições, entre outros), sendo notória uma preocupação primária em reduzir custos e otimizar recursos, com um mesmo objectivo de reduzir tempos de satisfação de necessidades e garantir que em todas as acções de apoio de serviços, fossem utilizados os meios mais económicos. É ainda referido que numa situação ideal os sectores civis e militares devem cooperar entre si de modo a otimizar a utilização de recursos e **evitar a duplicação de funções** logísticas comuns. Defendia que quando



possível e exequível a **utilização simultânea de recursos civis e militares** deveria ser activamente explorada.

(3) Rui Couto no seu trabalho “Logística Conjunta das Forças Armadas – Modalidades e Perspectivas de Evolução”, faz uma referência ao Conselho de Logística das Forças Armadas (CLFA) (destinado orientar e programar as aquisições para a Defesa Nacional), criado pelo Despacho nº 8 do Ministro da Defesa Nacional de 1994, referindo que nunca teve eficácia em virtude dos interesses corporativos dos Ramos (bem como pela nomeação por parte dos Ramos de pessoal com qualificações insuficientes e não apropriadas para este Órgão). Apontando que: “*Em nosso entender o elemento fulcral para uma Logística Conjunta reside essencialmente ao nível de aquisição*”, concluindo mais à frente que uma logística conjunta não pode ser encarada segundo a modalidade de Produção.

No mesmo trabalho refere que em 1986 o então Ministro da Defesa Nacional, Dr. Figueiredo Lopes defendia que as **aquisições** para as FFAA deviam de ser efectuadas de um **modo unificado e coordenado**, analisadas e decididas, com vista à obtenção de resultados mais favoráveis, e para isso acontecer, estes aspectos deviam ser objecto de uma gestão integrada.

(4) Gomes Salgado em “Apoio Logístico às Forças Militares Destacadas – Conceito de apoio e implicações estruturais”, refere que relativamente à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), é considerado que o apoio logístico deverá ser uma “*actividade de cooperação, que proporcione uma economia de esforços, maior eficiência e incremento de capacidade de comando...*”, e para que isso seja possível “*tem que ser desenvolvido um grande esforço no âmbito da estandardização dos armamentos e equipamentos...*”.

Da análise às missões já realizadas, foram extraídas algumas lições, sendo as mais relevantes para o tema em apreço as seguintes: “*Os objectivos desejáveis do ponto de vista logístico... são a interoperabilidade do maior número de abastecimentos comuns (água, combustíveis, munições, entre outras) e procedimentos logísticos comuns com o intuito de reduzir custos, otimizar recursos, reduzir tempos de satisfação e aumentar o nível de operacionalidade das forças*”.



(5) Crespo Carvalho no seu livro “Logística” refere que olhando para a actividade militar de uma perspectiva abrangente, se conclui que a logística, embora não único, é o sustentáculo da actividade militar, sendo considerada um dos três pilares estratégicos, sendo os dois restantes a informação e as forças morais. Apontando que o crescimento do volume de abastecimentos de suporte às operações ao longo dos tempos, conjugados com o aumento da mobilidade das forças, rapidamente faz compreender a centralidade da logística em termos militares. “*A dificuldade crescente de obtenção e distribuição dos recursos tem obrigado à criação de órgãos próprios ou externos destinados a assegurar o eficiente apoio material às forças combatentes e, frequentemente, ao aparecimento de novas fórmulas e técnicas inovadoras que se tornam, posteriormente, alvo das maiores atenções por parte do mundo empresarial*” (Carvalho, 1996: 18).

(6) João Rodrigues no seu trabalho “Operações Conjuntas: Doutrina Logística Nacional de Apoio ao Emprego Operacional” refere que por vezes se buscam ideias mesmo que extremas que defendem a fusão integral de várias áreas funcionais, incluindo a área logística, com vista à obtenção de economias de escala e redução de custos de pessoal e funcionamento, tendo sido tentadas formas de unificar os apoios às componentes em acções conjuntas.

Refere que uma logística conjunta subentende o conhecimento prévio dos moldes de actuação e articulação das componentes e dos requisitos impostos pela maioria dos meios aéreos e navais que são fortemente dependentes de serviços e infra-estruturas dificilmente disponibilizáveis por qualquer Unidade Logística indiferenciada.

Aponta ainda o autor para razões de ordem funcional, técnica e legal que não permitem a sua aplicação abrupta e indiscriminada na adopção de uma logística conjunta: Funcional – existe um **desconhecimento da exacta medida de integração** susceptível de propiciar ganhos de eficiência, não sendo líquido que uma integração plena dos sistemas logísticos dos Ramos corresponda a melhorias de eficiência e economias de escala; Técnica – os actuais **sistemas de informação** de suporte aos processos logísticos dos Ramos eram dos factores **limitativos** de ordem técnica de mais difícil resolução (hoje o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN) procura resolver estes problemas); Legal – considera que a evolução para um sistema logístico conjunto reside na **diferente articulação de competências** do CEMGFA e dos CEM’s dos Ramos quando se transita entre estados de menor gravidade para o estado de guerra.



(7) No Livro Branco da Defesa Nacional é referido em Maio de 2001, que em termos logísticos, existe a necessidade de **obtenção de sinergias** e de **economias de escala** através da **normalização** e da **interoperabilidade** dos sistemas de armas e dos equipamentos, apontando para a criação de um Comando Logístico de responsabilidades alargadas e de escalão superior na estrutura das FFAA que consiga responder àquela exigência.

Era referido que as linhas orientadoras a serem observadas no futuro, devem veicular uma clara definição das sinergias a potenciar, das iniciativas a promover e das opções a privilegiar, tendo em consideração uma visão global das FFAA. A perspectiva de longo prazo, abrangendo todo o ciclo de vida do material, deverão ser elementos indispensáveis para uma correcta ponderação das opções de reequipamento (MDN, 2001).

(8) As Bases Gerais da Doutrina Logística Conjunta na versão de 31 de Dezembro 2004, procura fazer a transposição para o âmbito nacional conjunto da doutrina constante na AJP 4 (A), referindo que no princípio da responsabilidade, o EMGFA e os Ramos deverão ser co-responsáveis quanto ao apoio logístico a operações conjuntas. Actualmente, os Ramos detêm a responsabilidade quanto ao apoio logístico das suas unidades destacadas, fornecendo as suas próprias capacidades logísticas, ou estabelecendo acordos com vista a obter esse apoio. Ou seja, refere que o apoio logístico a uma Força Conjunta é essencialmente nacional sendo da **responsabilidade dos Ramos em relação às respectivas Componentes** (EMGFA, 2004).

(9) Através do Despacho nº 46/MDN/2006 de 28 de Abril – “Directiva para o estudo de uma Força Conjunta de Helicópteros”, o Ministro da Defesa Nacional deu instruções para a constituição de uma Força Conjunta de Helicópteros (FCH). Na sua sequência, o Grupo de Trabalho criado pelo Despacho nº 001/CEMGFA/2006 de 5 de Maio, elaborou um estudo com vista a atingir os seguintes objectivos: adopção de soluções organizativas integradas ao nível de operação, manutenção (...) que aumentem a eficácia operacional e **diminuam os custos**; exclusão de opções que não proporcione um aumento de **economia de recursos**, eficiência e eficácia operacional; e, **impedir a duplicação ou triplicação de estrutura**.



Uma das opções estudadas garante aos Ramos a operação dos seus meios, obrigando a uma definição das prioridades logísticas a coordenar entre os Ramos, não obrigando assim a uma capacidade de comando permanente por parte do Comando Operacional Conjunto, aproveitando as estruturas logísticas já existentes, sendo a logística executada de forma integrada (com direcção e programação em permanência do Comando Logístico da Força Aérea (CLAFA), que coordenaria com os Ramos todas as acções necessárias para assegurar a prontidão requerida aos meios aéreos), pressupunha a criação de um órgão único e dedicado, o Centro Coordenador Conjunto de Helicópteros (CCCH) que procederia à gestão integrada de todo o sistema logístico (Base Aérea nº 6 (BA6)– CLAFA – Chefe de Estado Maior da Força Aérea (CEMFA)).

O trabalho realizado teve como referência o **sucesso do protocolo estabelecido entre a Marinha e a Força Aérea em 1993**, para a operação e manutenção dos helicópteros Linx que conduziu à maximização da sua capacidade operacional, ao mesmo tempo que diminuía os custos operacionais dos mesmos. É este exemplo que serve para extrapolar para a constituição de uma futura Força Conjunta de Helicópteros.

O mesmo relatório refere que tem vindo a ser uma prática corrente por países aliados, o **recurso ao “outsourcing”** de serviços para suporte de actividades não essenciais, como **forma de reduzir custos e melhorar o desempenho**. Ao mesmo tempo que refere que os processos de aquisições, deverão contemplar, também, o fornecimento de serviços de apoio logístico para todo o ciclo de vida do equipamento.

(10) Nos apontamentos de Logística Naval I, da Escola Naval, coligidos pelo Cmdt Bossa Dionísio no ano 2000, é abordado o conceito de ALI, referindo que está relacionado com o tratamento e coordenação de forma integrada de todos os aspectos logísticos que envolvem o planeamento e desenvolvimento do apoio logístico a um Sistema ou Equipamento. Com efeito, para que desempenhe eficazmente a função para que foi concebido, todo o **Sistema ou Equipamento tem que ser devidamente apoiado ao longo do seu ciclo de vida (desde a concepção ao abate)** de forma integrada, de forma a garantir que em cada decisão estejam presentes e sejam tidos em linha de conta todos os factores relevantes.

(11) Um conceito em utilização quer em meios civis, quer em meios militares, é o que se prende com o “*Outsourcing*” ou Terceirização da Logística (SADER, 2007), que



está entre as últimas tendências das organizações em busca de melhorar a competitividade no mercado, devendo ser definidas as competências centrais, de modo a focar os recursos nas actividades estratégicas que as levarão a criar valor aos seus accionistas. No caso de actividades não serem competências centrais, a organização pode decidir no sentido do “*Outsourcing*”.

A área logística tem tido uma atenção particular nos últimos tempos, a qual tem passado por uma significativa mudança estrutural com as organizações a procurar oportunidades de reduzir o custo logístico e melhorar a sua *performance*. A resposta tem sido, em grande parte, o processo de “*Outsourcing*” das actividades logísticas para organizações especializadas nestes serviços.

Uma pesquisa realizada com organizações (médias e grandes) (Arroyo; Gaytan; Boer, 2006) permitiu identificar quais as principais vantagens percebidas no processo de “*outsourcing*” logístico. A redução de custo apareceu como a sexta vantagem citada com maior frequência. No entanto outros autores citam as seguintes vantagens do processo de “*Outsourcing*” logístico: manter foco no negócio principal (*core business*); redução de custos; transformar custos fixos em variáveis; aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos, entre outras.

#### **d. Síntese conclusiva**

Da análise dos documentos estruturantes de Defesa Nacional, é possível extraírem-se as seguintes orientações: as FFAA como responsáveis pela defesa militar da República e pela satisfação dos compromissos internacionais do Estado Português, devem dispor de uma organização flexível e modular adequada aos modernos requisitos de utilização conjunta e combinada, privilegiando a interoperabilidade dos meios, com capacidades de projecção e sustentação, protecção de forças, infra-estruturas, comando, controlo, comunicações e informações, evitando duplicações e disfunções desnecessárias, criando órgãos de apoio a mais do que um ramo e concentrando actividades sempre que razões objectivas o aconselhem. O Ministério da Defesa Nacional (MDN) e o EMGFA devem, então orientar os seus esforços no sentido de apresentar projectos no âmbito da LPM que procurem atingir os princípios da uniformização e normalização de armamentos e equipamentos para as FFAA, indo de encontro aos objectivos da obtenção da interoperabilidade de meios e utilização conjunta.



Da consulta dos diversos trabalhos e documentos pode-se inferir o seguinte: o conceito de ALI se bem empregue começa na concepção até ao apoio da sua sustentação eficiente, ou seja, a perspectiva de longo prazo, abrangendo todo o ciclo de vida do material, e deverão ser elementos indispensáveis para uma correcta ponderação das opções de reequipamento; existem abastecimentos que são utilizados indiscriminadamente por todos os Ramos, tais como víveres, fardamento, equipamento e armamento individual, munições, equipamentos de comunicações, viaturas, entre outros; a manutenção de equipamentos comuns aos vários Ramos poderá ser mais económica se for realizada em órgãos comuns; o “*Outsourcing*” pode surgir como uma alternativa para a execução de acções não essenciais à realização das actividades estratégicas das FFAA, possibilitando-lhes a utilização dos recursos libertos para outros fins, reduzindo custos e melhorando o desempenho das FFAA; o apoio sanitário é também considerado, nomeadamente o que é prestado em instalações fixas, que o mesmo possa ser realizado a partir de órgãos e instalações comuns aos três Ramos (indo de encontro ao previsto na RCM nº 39/2008).

As questões de interoperabilidade do maior número de itens de equipamentos, da troca mútua de abastecimentos comuns, da redução de custos e optimização de recursos, são fins a ser perseguidos pelas FFAA nas suas missões, devendo para isso evitar a redundância de estruturas logísticas comuns, de modo a que se consigam obter sinergias e economias de escala, com vista à possibilidade de se desenvolverem e aperfeiçoarem competências, incluindo a especialização de actividades e funções.

Para alguns autores uma Logística Conjunta só faz sentido ao nível das aquisições, devendo estas serem efectuadas de um modo unificado, coordenado e objecto de uma gestão integrada.

A fusão integral de várias áreas funcionais, incluindo a área logística, com vista à obtenção de economias de escala e redução de custos de pessoal e funcionamento, tem que ser devidamente fundamentada com base no conhecimento dos moldes de actuação e articulação das componentes. No entanto, podem haver razões de ordem funcional, técnica e legal que o não poderão permitir aplicar de forma abrupta e indiscriminada a uma plataforma conjunta.

Constata-se ainda que o reabastecimento e manutenção, o apoio logístico de Produção (a existir nas Indústrias de Defesa em Portugal) deverá ser da responsabilidade de coordenação do MDN com a colaboração do EMGFA, não tendo no entanto este



actualmente apetência para planear, gerir e coordenar o apoio logístico a uma força conjunta, em virtude de não existir uma doutrina logística conjunta nas FFAA.

Do que acima foi exposto, confirma-se a hipótese “*A implementação de uma logística conjunta é geradora de sinergias de esforços, otimizando competências e capacidades*”.

### **3. As aquisições de bens e serviços na Defesa Nacional**

#### **a. A Lei de Programação Militar**

A Lei Orgânica nº 4/2006 de 29 de Agosto que aprova a LPM, visa a programação do investimento público das FFAA relativo a forças, equipamento, armamento, investigação e desenvolvimento e infra-estruturas com impacte directo na modernização e na operacionalização do Sistema de Forças Nacional (SFN), necessárias à consecução dos objectivos de força nacionais aprovados no âmbito do ciclo bienal de planeamento de forças. Pretende atingir os seguintes objectivos com relevância para o tema deste trabalho: adopção de princípios de racionalidade operacional e de gestão técnica e financeira no que respeita ao emprego e à manutenção de meios e infra-estruturas para resposta a compromissos de natureza conjunta ou combinada. A edificação desta medida assenta nos seguintes projectos estruturantes: capacidade de projecção de forças; capacidade de protecção de forças; capacidade logística; helicópteros (implementação de uma solução organizativa integrada ao nível da, entre outras, operação e manutenção); armamento ligeiro; equipamento rádio táctico de comunicações; viaturas tácticas ligeiras de rodas (com o objectivo de contribuir para a edificação da capacidade de projecção de forças da Marinha, da capacidade reacção rápida do Exército e para a capacidade de mobilidade dos elementos destacados da Força Aérea).

Estes projectos no âmbito da LPM, podem contribuir para a edificação de uma logística conjunta, dado que procuram uma solução integrada que sirva os Ramos, contribuindo assim para a constituição de uma solução para mais do que um Ramo. O MDN neste aspecto tem um papel essencial na validação e harmonização dos ante-projectos apresentados quer pelo EMGFA quer pelos Ramos, no sentido de serem atingidos os princípios de uniformização e normalização de equipamentos e armamentos dos Ramos, a fim de possibilitarem no futuro a sua interoperabilidade e troca mútua na maior quantidade de itens.



## **b. A DGAED/MDN**

De acordo com as responsabilidades e missões constantes na LOMDN, a DGAED desenvolve as suas actividades já anteriormente descritas em 2.b.(5), tendo um papel relevante na elaboração do projecto de LPM (competência atribuída por delegação do Ministro da Defesa Nacional) colaborando e cooperando com os OSC, EMGFA e Ramos com vista à apresentação da proposta final de LPM, sendo de referir a intervenção do CEMGFA com vista à uniformização e normalização de conceitos, equipamentos e armamentos.

A maior parte das capacidades da LPM que se encontram estruturadas em projectos plurianuais, tem encontrado por parte dos Ramos várias dificuldades na sua execução em tempo oportuno, deste modo, a DGAED tem vindo a assumir a direcção e coordenação destes projectos plurianuais. A edificação de capacidades transversais aos Ramos só são tratadas de forma conjunta na fase de execução, havendo previamente um trabalho de coordenação e cooperação com os Ramos, EMGFA e OSC de modo a que seja possível a definição de projectos análogos para a obtenção de sinergias, uniformização e normalização, a fim de ser possível falar-se de necessidades conjuntas.

Nestes casos, a DGAED é responsável por definir um conjunto vasto de procedimentos, como sejam: regulamento de avaliação de propostas; requisitos essenciais e não essenciais; preços de referência; datas de entrega; condições de assistência técnica; contrapartidas; actividades de *procurement* (preparação de processos, pesquisas de mercado, testes preliminares, obtenção, aquisição), entre outras.

Um dos aspectos que tem surgido ultimamente na preparação da LPM, é o conceito de ALI, com vista à sustentação do equipamento ou armamento a ser adquirido, como suporte à aquisição principal, devendo integrar as seguintes áreas: formação; documentação; ferramentas; simulação; sobressalentes; contratos de assistência técnica. Estas áreas derivam das especificações técnicas definidas a montante e devem ser forçosamente incluídos nos projectos das capacidades da LPM.

As vantagens da DGAED assumir a direcção e coordenação dos projectos plurianuais, estão assim relacionadas com a obtenção de sinergias, de uniformização, de normalização de equipamentos e agilização na execução dos procedimentos de aquisição. As desvantagens da centralização da execução de determinados projectos por parte da DGAED estarão as questões relacionadas com um aparente esvaziamento a nível logístico



de poderes por parte dos Ramos; a execução da LPM ser efectuada por terceiros; a aparente perda de capacidade de intervenção na execução da LPM pelos Ramos de forma autónoma.

**c. A Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP)**

Criada pelo Decreto-Lei nº 37/2007, de 19 de Fevereiro, tem natureza jurídica de Entidade Pública Empresarial (EPE) integrando o Sector Empresarial do Estado (SEE) e está sujeita ao regime jurídico das Empresas Públicas. A sua criação faz parte do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), como foi definido pela Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006, de 21 de Abril, e foram-lhe atribuídas parte das competências da entretanto extinta Direcção-Geral do Património (DGP), nomeadamente no domínio da Gestão do Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) e do Parque de Veículos de Estado (PVE)<sup>5</sup>. Contribui no âmbito da sua missão para a redução da despesa, através de uma estrutura de natureza empresarial, de modo a tornar mais eficaz e eficiente a área de compras e a gestão do PVE, aplicando uma lógica de partilha interadministrativa de serviços comuns, em que centraliza a aquisição de veículos e dos respectivos serviços complementares, bem como a gestão de todo o parque de veículos, com vista a tornar essa gestão mais ágil, simples e racional.

O SNCP, sob a liderança da ANCP, agrega as várias estruturas deslocalizadas dos Ministérios (Unidades Ministeriais de Compras (UMC)), para um objectivo comum: garantir **maior rigor, transparência e competitividade** nas compras públicas e contribuir de forma efectiva para a **racionalização dos gastos** e desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento.

**d. Unidade Ministerial de Compras da Defesa Nacional - UMCDN**

Como elemento essencial do SNCP, a UMCDN<sup>6</sup> (também designada de Central de Compras do MDN) funciona na dependência da Secretaria-Geral do MDN, apoiando a actividade da ANCP, cumprindo e fazendo cumprir as determinações da ANCP relativas a aquisições e promovendo a agregação da informação de compras, assim como a utilização dos sistemas de informação relacionados com as compras definidos pela ANCP.

---

<sup>5</sup> Informação extraída do site da ANCP: <http://www.ancp.gov.pt/ANCP/Pages/Home.aspx>, em 07 de Abril de 2009

<sup>6</sup> Criada na sequência do Despacho Conjunto nº 1030/2003 de 14 de Novembro dos Ministros da Defesa Nacional e das Finanças.



A UMCDN tem por objectivo fundamental a optimização da utilização dos recursos financeiros atribuídos ao MDN, implementando para isso um novo modelo referente às **aquisições de bens e serviços não militares** que permitisse obter resultados relevantes, em linha com a orientação estratégica para as actividades de suporte, a qual consiste essencialmente na **redução dos custos**, mantendo a qualidade dos produtos a adquirir, sendo responsável pela promoção da capacidade negocial do EMGFA, Ramos e Órgãos e Serviços Centrais (OSC) junto do mercado, bem como pela definição das melhores estratégias de aprovisionamento.

A sua área de actuação centra-se na negociação de bens e serviços essencialmente não militares (**de duplo uso**), que vão desde os combustíveis operacionais, passando pelas comunicações, pelos serviços, pelas viagens e transporte de materiais, acabando no simples mas complexo material de escritório.

Em toda a sua abordagem, a UMCDN tem vindo a desenvolver uma maior aproximação da Defesa Nacional a princípios de política de gestão empresarial, nunca esquecendo as especificidades próprias inerentes à sua estrutura, a necessidade de assegurar o normal funcionamento das FFAA e a manutenção ou melhoria dos níveis de serviço actualmente existentes.

A actividade de *“Procurement”* tem assumido um papel importante na definição e desenvolvimento de especificações técnicas com vista às aquisições de acordo com os requisitos requeridos para a satisfação das necessidades dos Ramos. Em termos de metodologia, actua por categorias e sub-categorias de bens e serviços, definindo estratégias que têm por base recolhas de informação de consumos e necessidades futuras do EMGFA, Ramos e OSC.

No entanto, apesar dos princípios perseguidos quer pela ANCP quer pela UMCDN, estas não têm conseguido responder às necessidades dos serviços (vejam-se os casos da obsolescência do material informático objecto de acordo-quadro), de modo a responder com oportunidade e actualidade (com vista à obtenção de bens e serviços modernos e actuais)

#### **e. Conceito de Serviços Partilhados**

Os Serviços Partilhados resultam da consolidação de processos administrativos não críticos para as organizações (sem prejuízo das respectivas competências de gestão) numa outra entidade dedicada a fornecer estes serviços, através de uma concentração da



prestação de serviços. O modelo para os serviços partilhados envolve retirar sistemas de informação e processos dos serviços para uma organização de serviços partilhados, mediante reengenharia de processos, automatização, padronização, suporte documental, apoio técnico especializado, num Centro de Serviços Partilhados (CSP).

Esta abordagem irá permitir aos organismos o enfoque na sua missão principal, enquanto que a missão central da entidade de serviços partilhados será a entrega eficiente de serviços administrativos ao **melhor custo**, centrados no cliente e na qualidade dos serviços prestados.

A arquitectura dos serviços permite melhorar a prestação de serviços resolvendo deficiências como: sistemas, operações e investimentos redundantes; sistemas não ligados entre si e que não partilham informação; ausência de um conhecimento/serviço integrado; reforça o desenvolvimento do Governo Electrónico.

Apresentando algumas vantagens, tais como: **reforço do poder negocial** (aumento da relação qualidade-preço) e **redução do custo de aquisição**; previsão antecipada das necessidades de compra e conseqüente planeamento adequado; melhor nível de especificação da necessidade de compra; maior transparência sobre essa necessidade; **ganhos de eficiência** de processo e adopção mais acertada dos procedimentos; centralização de processos permite a disponibilização de melhores indicadores de gestão relativos ao aprovisionamento público (Antunes, 2008).

#### **f. Síntese conclusiva**

A LPM como instrumento de investimento público das FFAA procura através da adopção dos princípios de racionalidade operacional e de gestão técnica e financeira, a constituição de projectos conjuntos em áreas onde sejam viáveis, tendo a DGAED um papel essencial quer na definição da LPM quer na direcção e coordenação dos seus projectos plurianuais. A actividade da DGAED é ainda pautada pelo desenvolvimento de procedimentos com vista à obtenção de sinergias, de normalização e uniformização de equipamentos e armamentos comuns aos Ramos, tendo actualmente preocupações relacionadas com a execução de projectos plurianuais, com o *procurement* e com o ALI.

A UMCDN vem desenvolvendo as suas actividades de acordo com as orientações vinculativas da ANCP, tendo como competências a negociação de bens e serviços não-militares (duplo uso), no sentido de otimizar os recursos financeiros atribuídos ao MDN,



tendo no entanto que aperfeiçoar os seus métodos no sentido de responder com oportunidade à constante inovação e desenvolvimento tecnológico da actualidade.

O conceito de serviços partilhados e as suas vantagens, cuja filosofia de funcionamento se encontra de certo modo visível quer na actividade da DGAED quer na UMCDN, poderá ser aplicado com as adaptações devidas a um órgão que assuma a execução das aquisições no âmbito da Defesa Nacional (assumindo a execução dos processos desenvolvidos pela DGAED e pela UMCDN), de um modo mais eficiente e a um melhor custo, permitindo aos OSC, EMGFA e Ramos centrarem-se nas suas competências centrais, cujo modelo conceptual proposto e explicação sumária se apresenta no apêndice 2.

#### **4. Os Sistemas Logísticos dos Ramos**

##### **a. Marinha**

Na Marinha o conceito de Logística encontra-se dividido em seis funções logísticas distribuídas por duas áreas (Pessoal e do Material) sob comando dos Órgãos Centrais de Administração e Direcção<sup>7</sup> (OCAD).

A Superintendência dos Serviços de Material (SSM) como órgão mais elevado de responsabilidade logística da Marinha está organizada em Direcções: Navios; Abastecimento; Transportes e Infra-estruturas; Arsenal do Alfeite e a Direcção de Tecnologias de Informação e Comunicações (em comissão eventual)<sup>8</sup>. Compete-lhe tratar todos os assuntos de natureza técnica e logística relativos ao material e as infraestruturas. A Marinha divide a quase totalidade dos abastecimentos em dois grandes grupos: Material geral (mantimentos e fardamento, pequeno equipamento, artigos de expediente, combustíveis e lubrificantes, tintas e artefactos); e, Sobressalentes (mecânicos, eléctricos e electrónicos).

A Direcção de Navios na função logística de manutenção controla as acções executadas pelas Unidades Navais e Comandos Administrativos (Flotilhas e Esquadrilhas). Quando necessário contrata os serviços do Arsenal do Alfeite. Esta Direcção efectua a aquisição e gestão de equipamentos e sobressalentes, munições e explosivos, bem como a aquisição, armazenagem e distribuição de armamento portátil.

---

<sup>7</sup>[http://www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/EstruturaOrganizativa/Orgaos\\_cent\\_admin\\_direccao/](http://www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/EstruturaOrganizativa/Orgaos_cent_admin_direccao/) acedido em 26FEV09.

<sup>8</sup>[http://www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/EstruturaOrganizativa/Orgaos\\_cent\\_admin\\_direccao/Area+\\_Material/](http://www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/EstruturaOrganizativa/Orgaos_cent_admin_direccao/Area+_Material/) acedido em 26FEV09.



A Direcção de Abastecimento na função logística abastecimento gere as actividades de aprovisionamento, armazenagem e distribuição da maioria das classes de artigos. O Centro de Abastecimento armazena e distribui através do Depósito Geral da Marinha e por outros dois depósitos da OTAN (Lisboa e Ponta Delgada) que dependem da mesma Direcção.

A Direcção de Transportes obtém, gere e mantém os meios de transporte dos serviços marítimo e terrestre, dispondo de oficinas com responsabilidade de manutenção intermédia, dos meios fluviais e terrestres que lhe estão afectos.

A Direcção de Infra-estruturas é responsável pela edificação e manutenção das construções assim como todas as estruturas de energia e comunicações.

A Direcção do Serviço de Saúde está integrada na Superintendência do Serviço de Pessoal e tem subordinado o Hospital da Marinha com a responsabilidade de reabastecimento de medicamentos e manutenção de material sanitário, assim como a hospitalização.

O Instituto Hidrográfico além de outras actividades integradas na sua missão, a nível logístico efectua a gestão de alguns instrumentos de navegação, bem como publicações e cartas náuticas.

A Marinha considera seis funções logísticas ou elementos funcionais: Abastecimento; Manutenção; Transporte; Infra-estruturas; Pessoal; e, Saúde (Dionísio, 2000).

A função básica do Abastecimento é abastecer as Forças e os Serviços dos meios materiais (artigos) necessários ao seu equipamento, manutenção e operação.

A Manutenção é o Elemento Funcional da Logística que procura garantir que o material se encontra em perfeito estado de eficácia. Na actualidade estão desenvolvidas modalidades de manutenção baseadas na: Substituição periódica antes da avaria, usando rotáveis; Substituição de módulos avariados; e, Manutenção progressiva com curtos e frequentes períodos de imobilização.

A função Transporte, sob o ponto de vista logístico, a sua função básica é transferir com eficácia meios logísticos (materiais ou pessoas) de um ponto para outro, num dado prazo e segundo determinadas condições.

Quanto à função Infra-estruturas, tem como objectivo construir, apetrechar e manter instalações em terra e meios flutuantes (de apoio a organismos em terra) para facilitar o apoio logístico às forças.



A função básica do Elemento Funcional Pessoal é a de prover efectivos humanos em quantidade suficiente e com a adequada qualidade.

Na Saúde, o sujeito de actuação de técnicas médicas é o potencial humano de uma força, considerado globalmente e não numa perspectiva individual ou particular.

Como foi descrito anteriormente as quatro primeiras são dirigidas e coordenadas pela Superintendência dos Serviços do Material ao passo que as duas últimas são da responsabilidade da Superintendência do Serviço de Pessoal.

## **b. Exército**

Relativamente ao Exército importa referir o modelo em que assenta o sistema logístico desde os mais elevados escalões até aos mais baixos. Assim a organização logística do Exército assenta num modelo por serviços nos altos escalões (isto é, encontram-se constituídos órgãos especialmente vocacionados para o desempenho de todo o conjunto de actividades logísticas que vão desde a concepção e fabrico ou aquisição de material que é considerado da sua responsabilidade, até ao abate e consequente venda como sucata, passando naturalmente, pela sua classificação, armazenagem, distribuição e manutenção) e por funções nos baixos escalões.

As funções logísticas consideradas no Exército são: Reabastecimento; Movimentos e Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário; Serviços; Infra-Estruturas; e, Aquisições, Contratos e Alienações.

O planeamento, accionamento e coordenação das actividades logísticas são da responsabilidade dos Estados-Maiores (nas suas componentes logísticas) nos variados escalões através das Divisões, Repartições ou Secções.

O Comando da Logística é composto pelas Direcções de Aquisições, Material e Transporte, Infra-estruturas, Saúde e Finanças. Estas gerem todas as funções Logísticas e superintendem as actividades do Depósito Geral de Material do Exército (DGME) e dos Hospitais Militares. As Direcções têm competências em mais do que uma função logística e de execução por vários órgãos de base e Apoio Geral (A/G).

As grandes Unidades Operacionais (BrigMec, BrigRR, BrigInt) dispõem organicamente de uma unidade de apoio de serviços (Batalhão de Apoio de Serviços) o qual garante o Apoio Directo (A/D).

As Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos de A/G podem ser associados segundo uma distribuição por funções logísticas (Rodrigues, 2003):



Reabastecimento: Manutenção Militar (MM), Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE), Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF) e Depósito Geral de Material do Exército (DGME).

Manutenção: Regimento de Manutenção (RMan), Centro Militar de Electrónica (CME), Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME), OGFE e DGME.

Movimentos e Transporte: Regimento de Transportes (RTpt).

Apoio Sanitário: Hospital Militar Principal (HMP), Hospitais Militares Regionais (HMR).

Serviços: MM, OGFE.

Infra-Estruturas: Direcção de Infra-Estruturas (DIE).

Aquisições, Contratos e Alienações: Direcção de Aquisições (DAq).

De salientar o facto da MM desenvolver actividades, particularmente em tempo de paz, que se situam no âmbito da DAq, mas sem que dela dependa, como sejam o caso do reabastecimento de abastecimentos das classe I, III e VI.

### **c. Força Aérea**

A Força Aérea faz uma separação de funções logísticas por dois comandos diferentes. Essas funções são o Abastecimento, Manutenção, Transporte e Construção sob orientação do CLAFA. E a área da Saúde que é tutelada pelo Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA).

O CLAFA tem sob o seu comando as Direcções de Abastecimento e Transportes, de Engenharia e Programas, de Manutenção de Sistemas de Armas e de Infra-estruturas.

A Direcção de Abastecimento e Transportes é responsável pela obtenção de todos os artigos, materiais e sobressalentes, bem como pelos transportes, com algumas excepções de que são exemplo os víveres.

A Direcção de Engenharia e Programas tem a responsabilidade de preparar a introdução de novos sistemas de armas ou modificar os existentes, além de contribuir para a garantia da qualidade.

A Direcção de Manutenção de Sistemas de Armas tem a responsabilidade de gerir a manutenção dos sistemas de armas em utilização.

A Direcção de Infra-estruturas é responsável pelos edifícios e todos os equipamentos associados aos mesmos.



A Força Aérea tem ao nível da execução logística um Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA), um Centro de Manutenção Electrónica (CME) e o Grupo de Engenharia de Aeródromos da Força Aérea (GEAFA).

O DGMFA armazena material de uso comum, do qual é feita uma gestão criteriosa diminuindo assim os volumes de stocks existentes em armazém, dispõe de um centro de distribuição com frota própria que executa a função logística reabastecimento e distribui artigos que são geridos pelas Direcções de Abastecimento e Transportes e de Manutenção de Sistemas de Armas.

O CME é responsável pela função logística manutenção dos sistemas de comunicações, electrónica de potência e processamento de informação.

A Força Aérea recorre ao mercado civil sempre que a sua capacidade de manutenção é excedida, estando neste caso a manutenção a viaturas tácticas e administrativas, com recurso ao “*outsourcing*”, sendo as actividades da Direcção de Infra-estruturas adjudicadas a entidades civis.

O recurso a Forças Aéreas e indústrias não nacionais para manutenção e reparação de aeronaves e outros sistemas é prática comum, existindo inclusivamente um gabinete logístico permanente nos Estados Unidos da América (POLO AFSAC).

Em termos nacionais a Empresa OGMA, SA continua a deter capacidades às quais a Força Aérea recorre com frequência, existindo um protocolo recente da OGMA com o MDN.

A intenção futura para as aquisições de uso geral da Força Aérea é que venham a ser feitas de forma centralizada, tal como já é feito hoje, para as aquisições relacionadas com sobressalentes e manutenção de aeronaves (prevendo que a celebração de contratos contemplem quer a aquisição do equipamento, quer a manutenção e ainda os sobressalentes) e para as aquisições relacionadas com combustíveis e lubrificantes.

Ao nível das Bases Aéreas, estas dispõem de Esquadras de Abastecimento, com capacidade para armazenar equipamentos, conjuntos de equipamentos e sobressalentes e de Esquadras de Manutenção, com oficinas especializadas na manutenção e reparação de aeronaves, armamento e outros equipamentos.

Quando em missões no exterior, existem destacamentos avançados das Esquadras de Abastecimento (raramente) e de Manutenção (sempre) de dimensões e capacidades variáveis consoante as necessidades.



#### **d. Síntese conclusiva**

A comparação dos sistemas logísticos dos três Ramos evidencia mais semelhanças do que diferenças o que é desde logo reconhecível nas macro-estruturas dos OCAD que apresentam aspectos comuns a todos.

As diferenças mais significativas residem mais na forma, ou seja: os modelos logísticos dos Ramos situam-se em diferentes posições intermédias entre os extremos representados pelos paradigmas da agregação por Funções ou por Serviços; todos os Ramos prevêem três níveis de Apoio de Serviços (Unidade, Apoio Directo e Apoio de Base) mas o nível intermédio só no Exército tem um desenvolvimento significativo.

As três funções logísticas Abastecimento ou Reabastecimento, Transporte ou Movimentos e Transporte e Manutenção são comuns a todos os Ramos e as restantes, embora sem o estatuto formal de função ou com o estatuto de função do Pessoal (Saúde na Força Aérea, e pode-se dizer, embora sem grande rigor, também na Marinha), são executadas por processos idênticos e por órgãos em muitos casos homólogos ainda que orientados para o meio característico de cada Ramo. É possível concluir que com algumas excepções as áreas relacionadas com o reabastecimento de artigos de classe I, II, III (sendo necessário resolver o problema técnico da adopção de um combustível único para as FFAA), munições para armas ligeiras e artigos da classe IX (sobressalentes), da manutenção de equipamentos e armamentos comuns poderão vir a ser feitos através de órgãos únicos (tendo a definição de projectos no âmbito da LPM, um papel fundamental com vista à obtenção da interoperabilidade de meios). No caso do apoio sanitário parecem mais pacífico sendo de considerar a atribuição de determinadas especialidades aos diferentes hospitais militares existentes.

Constata-se que os processos de planeamento dos apoios logísticos e de accionamento dos órgãos executores de cada função são similares. O Exército, por um lado, por efeito da doutrina e, por outro, resultante da dispersão do seu dispositivo, coloca uma ênfase especial nas necessidades de escalões de A/D e, por norma, prevê estruturas de apoio intermédio entre Unidades Utilizadoras e as Unidades ou Órgãos de Apoio de Base.

As relações de proximidade entre as Direcções Logísticas de cada Ramo que, em alguns casos, compartilham o mesmo piso de um edifício, têm viabilizado um planeamento estreitamente coordenado e uma gestão, senão integrada, pelo menos objecto de constante harmonização.



Alguns inconvenientes de eficiência e de comodidade para as Unidades Utilizadoras derivam, contudo, da necessidade de contactar com diferentes entidades gestoras. Os inconvenientes resultantes da dispersão dos órgãos de abastecimento geral, não são aplicáveis aos Depósitos da Marinha e da Força Aérea e aqueles que, até há pouco, eram imputáveis ao Exército, encontram-se presentemente, com a concentração dos depósitos, reduzidos a alguns problemas residuais e transitórios.

A constituição de um órgão com responsabilidades dedicadas à promoção da convergência e da unidade de esforços dos Ramos no apoio de operações conjuntas e outras iniciativas de cooperação em sectores pontuais de actividade logísticas homogéneas, poderá vir a resolver alguns problemas de integração e apoio logístico conjunto através de órgãos comuns destinados a este apoio logístico conjunto.

## 5. Experiências das Forças Armadas Amigas

### a. A Logística Conjunta das Forças Armadas Inglesas

O Secretário de Estado para a Defesa (SSD) é responsável pela direcção e condução da política de defesa e por garantir os meios necessários à sua consecução (no Anexo A, apresenta-se a Cadeia de Comando da Logística das Forças Armadas Inglesas).

O SSD é apoiado por três Ministérios: um para as FFAA, um para as Aquisições e um para a dupla tarefa de Sub-secretário de Estado para a Defesa e Ministro para os “*Veterans affairs*”.

A Organização Logística de Defesa (DLO) é uma das maiores organizações do Ministério da Defesa, e é responsável por garantir e dirigir o apoio logístico às FFAA.

Incorpora uma **abordagem integrada da logística** pela coordenação e fornecimento de artigos e serviços a partir de uma base em Inglaterra para uma força projectada num Teatro de Operações (TO). É responsável pelo apoio logístico aos três Ramos garantindo-lhes maior flexibilidade, maior eficácia e eficiência. Através da DLO o planeamento logístico estratégico é realizado por uma única entidade e o apoio à área de operações conjuntas é realizado por um conjunto de operações logísticas integradas. Tem como missão apoiar a linha da frente durante as operações através da preparação, projecção, manutenção e recuperação com a finalidade de garantir o sucesso.

A estrutura da DLO foi criada a partir das organizações logísticas específicas de cada Ramo. Actualmente o sistema logístico é uma organização única que garante apoio ao sistema de forças inglês. A chave das relações da Agência de Compras para a Defesa



“*Defence Procurement Agency*” (DPA) com a indústria e transportadores é garantida em três níveis:

- O Nível “*Delivery Layer*” - O utente recebe o apoio através de elementos da DLO, tais como Equipas integradas “*Integrated Project Teams*” (IPT), bases navais, depósitos e outras unidades de apoio.
- O Nível “*Enabling Layer*” - Garante um leque de especialistas que integram as ITP e outras estruturas dentro da DLO e na DPA. Destacam-se alguns dos seus objectivos: Melhorar a eficácia, redução de custos e melhorar a flexibilidade das operações logísticas; Manter e desenvolver uma eficaz e eficiente cadeia de abastecimentos conjunto; Gestão estratégica das infra-estruturas da DLO; Integra e coordena a aquisição de artigos.
- O Nível “*DLO Board*” - Garante a orientação estratégica que este necessita para cumprimentos das suas missões eficazmente. A estratégia garante uma base facilitadora de tomada de decisões orientadas para as missões do DLO.

O sistema de saúde das FFAA Inglesas é um sistema integrado e conjunto que garante o apoio em serviços de saúde aos militares desde o ferimento/incapacidade até à recuperação total.

#### **b. Sistema Logístico Conjunto das Forças Armadas Holandesas**

O apoio logístico Holandês compreende todas as actividades que têm como objectivo de fornecer, manusear, manter e evacuar materiais para garantir o sucesso das operações. Aquelas actividades garantem a operacionalidade e a projecção de forças. Existem dois tipos de actividades logísticas: “*Peacetime Service Support*” (PSS) e “*Combat Service Support*” (CSS).

O PSS contribui para a manutenção ou recuperação do nível operacional desejável e o CSS tem como objectivo sustentar as exigências operacionais.

A Logística inclui o movimento de unidades e a manutenção do material. De um modo geral: Desenvolve, adquire, armazena, transporta, distribui, mantém, evacua e disponibiliza material (a nível táctico significa reabastecimento e manutenção), Transporte de pessoal; Infra-estruturas; Aquisição de material de apoio; e, Saúde.

Todas as actividades de apoio dos ramos das FFAA estão centralizadas sob um “*Support Command*” (Comando Logístico). Este actua ao mesmo nível dos Comandantes operacionais e o seu Comandante depende directamente do Secretário-geral. No entanto, o Chefe de Estado-Maior pode determinar as prioridades de apoio logístico aos Comandantes



Operacionais (no Anexo B, apresenta-se a Cadeia de Comando da Logística das Forças Armadas Holandesas).

O Comando Logístico controla todo o apoio logístico com excepção da manutenção. O Comando é constituído por várias agências, serviços e departamentos que executam dezenas de serviços em apoio a toda a organização de defesa. Este apoio vai desde o pagamento de salários, transporte e “*catering*”.

Este Comando emprega mais de 8500 civis e militares de todos os Ramos e é constituído por: Transportes; Serviço Religioso e Bem-estar; Serviço Social da Defesa; Agência de Saúde Militar; Colégio de Defesa Holandês; Departamento de Pensões, Serviço de Pessoal e de Salários, Centro de Informações e de Registo.

### **c. Sistema Logístico Conjunto das Forças Armadas Alemãs**

As capacidades logísticas dos ramos das FFAA têm que assegurar a sustentação das forças quer no território quer na área de operações em estreita cooperação com o sector económico privado para garantir as estruturas e capacidades requeridas.

O sistema logístico (apresentado no Anexo C – Organização Logística Geral das Forças Armadas) caracteriza-se pela sua divisão em logística de base e logística operacional, sendo na logística de base que se estreita a cooperação com os operadores económicos privados. Características: Orientação pragmática no apoio a operações, Optimização de recursos; Orientação processual; e, Economia de recursos.

A **logística de base** consiste numa central de prestação de serviços, designada de Base de Apoio às FFAA, que tem a seu cargo as tarefas comuns aos vários Ramos das FFAA.

A **Base de Apoio às FFAA** é responsável por prestar serviços logísticos em território nacional que assenta numa estrutura de serviços civis, acompanhando e dirigindo o sistema logístico até à projecção na zona de operações. A sua missão é gerir a base em território nacional, direccionar as capacidades e dirigir a base logística na zona de operações (ver Anexo C, Figura 4, onde se encontra descrita a Organização da Base de Apoio às Forças Armadas).

Principais características: Gestão centralizada; Medidas concertadas e comuns, abrangendo os vários ramos das FFAA; Construção e protecção de uma base em território nacional e na zona de operações; Coordenação das medidas de apoio militar e civis; e, Funcionamento durante a intervenção em tempo de paz.



Da Base de Apoio às FFAA emanam as ordens na área da logística para todos os ramos das FFAA, valendo-se para tal das estruturas organizacionais do Comando de Apoio das FFAA, do Centro Logístico das FFAA Alemãs, dos Comandos das Regiões Militares e dos Centros Sub-regionais de Coordenação, de modo a assegurar o apoio logístico a todos os níveis de Comando.

O **Comando de Apoio das FFAA** (no Anexo C, Figura 5, encontra-se descrita a Organização do Comando de Apoio das Forças Armadas) é o Comando da Base de apoio às FFAA. O Comando de Apoio das FFAA conjuntamente com o Centro Logístico das FFAA Alemãs e os Comandos das Regiões Militares realiza o planeamento de apoio logístico em território nacional. Além disso, realiza a prevenção e defesa NBQ e policiamento militar.

O **Centro Logístico das FFAA Alemãs** é responsável pela disponibilização centralizada de todos os serviços logísticos dentro da logística de base, quer em tempo de paz quer em operações.

Nas suas funções incluem-se a disponibilização de materiais para todas as áreas organizacionais militares, a gestão das capacidades de manutenção da Base de Apoio às FFAA e a gestão e cobertura de todas as exigências relacionadas com a gestão dos movimentos no interior e exterior do território nacional.

Funciona como plataforma executiva central de cooperação económico-militar no nível da Base de Apoio às FFAA com a finalidade de otimizar os recursos das entidades militares e civis prestadoras de serviços.

No plano operacional, o Centro Logístico planeia, coordena e disponibiliza o reabastecimento e a gestão de movimentos desde o território nacional e a zona de operações. Em caso de necessidade o Centro Logístico destaca elementos móveis na base logística da Zona de operações.

De entre os quatro **Comandos das Regiões Militares** apenas dois dispõem de unidades e órgãos logísticos (no Anexo C, Figura 6, encontra-se descrita a Organização Logística do Comando Regional). A clara divisão de tarefas facilita o Comando, beneficia a orientação processual na organização do desenrolar das operações e reforça a orientação pragmática da intervenção.

A partir dos Comandos das Regiões Militares e mediante o aproveitamento dos estados-maiores a eles subordinados, são criados os elementos organizacionais para o comando de forças de Base de Apoio às FFAA na zona de operações.



Os Serviços de Saúde tem como missão manter e recuperar o estado de saúde das tropas de forma a garantir às FFAA capacidade de operarem. Os Serviços de Saúde Alemães apoiam todas as Unidades das FFAA através de medidas de prevenção sanitária e assistência médica geral. O Serviço de Saúde é constituído por um Comando Operacional de Apoio Sanitário e uma Unidade de Administração de Serviços de Saúde (Anexo C – figura 7).

#### **d. Estados Unidos da América - Defense Logistics Agency (DLA)**

Os EUA têm desenvolvido um sistema para projectar as suas FFAA. Este sistema é conjunto, mas só ao nível do comando regional. Esse comando regional tem a responsabilidade logística de projectar as FFAA. Uma vez no TO, a responsabilidade da logística muda do comando regional para os comandos de cada Ramo (Exército, Força Aérea, Marinha e Fuzileiros).

A “*Defense Logistics Agency*” (DLA) é chave em todas das operações conjuntas. A DLA funciona sob a direcção do “*Secretary of Defense*” responsável pela logística. A DLA fornece apoio logístico ao nível mundial para todos os ramos das FA. O elemento essencial da DLA é a “*DLA Contingency Support Team*” (DCST).

As origens da Agência de Logística de Defesa (DLA) datam da Segunda Guerra Mundial quando o enorme aumento da máquina militar americana necessitou da rápida aquisição de vastas quantidades de munições e provisões. Depois da guerra, a comissão presidencial encabeçada pelo antigo Presidente Herbert Hoover recomendou a centralização da gestão do apoio logístico militar comum e introduziu práticas de gestão financeiras uniformes. A **gestão integrada de provisões e serviços** começou em 1952 com o estabelecimento de um Centro de Apoio Conjunto da Força Aérea, da Marinha e do Exército para controlo da identificação dos itens das provisões. Pela primeira vez, todos os serviços militares compram, armazenam e fornecem bens utilizando uma nomenclatura comum. O Departamento de Defesa (DoD) e os serviços efectuaram a definição do material que seria gerido numa base integrada como "artigos de consumo" por um único serviço militar. Em meados dos anos 50, o Exército geriu a alimentação e a roupa; a Marinha geriu provisões médicas, petróleo, e partes industriais; e a Força Aérea geriu itens electrónicos. Após várias reestruturações e em reconhecimento de 16 anos de crescimento e aumento de responsabilidades, em 01 de Janeiro de 1977, o nome da Agência de Provisão de Defesa foi modificado para Agência Logística de Defesa (DLA). Em Abril de



1990, o DoD determinou que todos os armazéns de distribuição dos serviços militares e a DLA fossem consolidados num sistema de distribuição de equipamentos unificado para reduzir custos e designou o DLA para geri-lo. A consolidação começou em Outubro de 1990 e foi concluída a 16 de Março de 1992 (DLA, 2009?).

Actualmente o DLA (cuja estrutura de apoio se apresenta no anexo D) é responsável por fornecer o Exército, a Marinha, a Força Aérea, o Corpo de Fuzileiros Navais e outras agências federais em logística, aquisições e serviços técnicos. Esta missão mundial é executada por aproximadamente 28.000 efectivos civis e militares, processando 114.000 requisições, 2.100 contratos e 5.200.000 de itens por dia, através de 24 armazéns, fornecendo cerca de 85% da cadeia de fornecimento militar (Global Security, 2009?).

A cadeia de fornecimento militar está dividida em três cadeias distintas: Uma cadeia mais rápida, mas de baixo volume, onde são transportados produtos como alimentos, remédios e roupas; A segunda cadeia transporta componentes importantes como sistemas de armas que requerem manutenção e reparos durante largos períodos; e, por fim, a última é utilizada para transportar um grande número de tropas e materiais em curtos períodos de tempo e em condições não muito favoráveis.

Para resolver os problemas relacionados com as ineficiências, foram criados órgãos para detectar falhas ou mau funcionamento no sistema logístico das forças militares, otimizando assim toda a logística que as forças militares necessitam. Para esse efeito, foi efectuado o desenvolvimento de tecnologia de logística autónoma, com máquinas que monitorizam, fazem diagnósticos, corrigem erros, informam aos fornecedores e fabricantes das necessidades de manutenção. No entanto, o sistema de apoio logístico das FFAA americanas só funcionará eficazmente quando tiverem uma solução informática integrada.

#### **e. Síntese Conclusiva**

Verifica-se que os países referidos dispõem de entidades centralizadoras de actividades de apoio logístico às FFAA, sentidas como necessárias para a eliminação de ineficiências, de modo a ganhar eficiência e eficácia, evitar redundâncias de estruturas e actividades com vista a assegurar às suas FFAA a satisfação das necessidades materiais, em quantidade, qualidade, no momento oportuno e no local adequado.

No caso Inglês este apoio está a cargo da Organização Logística de Defesa (DLO) pertencente ao Ministério da Defesa. Na Holanda todas as actividades de apoio logístico dos ramos das FFAA (com excepção da manutenção) estão centralizadas sob um “*Support*



*Command*’ (Comando Logístico) na dependência do Secretário-geral. Enquanto na Alemanha as capacidades logísticas dos Ramos das FFAA têm que assegurar a sustentação das forças, estando a cargo da logística de base a prestação de serviços de tarefas comuns aos vários Ramos das FFAA (conceito de apoio ligeiramente diferente dos restantes). Já no caso dos Estados Unidos da América, a Agência Logística de Defesa (DLA) é responsável por fornecer o Exército, a Marinha, a Força Aérea, o Corpo de Fuzileiros Navais e outras agências federais em logística, aquisições e serviços técnicos.

De uma forma geral estas estruturas incorporam abordagens integradas da logística através da coordenação e fornecimento de artigos e serviços, sendo responsáveis pelo apoio logístico aos Ramos garantindo-lhes maior flexibilidade, maior eficácia e eficiência. Os seus sistemas de saúde são sistemas integrados e conjuntos que garantem o apoio em serviços de saúde aos seus militares.

## **6. Áreas potenciais de viabilidade para uma Logística Conjunta**

### **a. Formação Conjunta**

Um primeiro passo no caminho em direcção a uma Logística Conjunta poderá passar pela alteração do quadro mental de funcionamento actual das FFAA. Para isso poder-se-ia implementar de novo o Batalhão de **Formação Geral Conjunta**, que em 1995 decorreu na Academia Militar, de modo a que se comece nos bancos da Escola/Academia o aprofundamento do conhecimento das culturas próprias de cada Ramo, com vista a ser um elemento facilitador do trabalho conjunto nas suas múltiplas vertentes. Esta aposta conjuntamente com a formação actualmente existente no Instituto de Ensino Superior Militar (IESM) para os Cursos de Promoção a Oficial General (CPOG) e a Oficial Superior (CPOS), poderão contribuir para a implementação de uma cultura e mentalidade de conjunto.

### **b. Coordenação de Actividades**

A coordenação de uma actividade de Logística Conjunta em áreas identificadas como susceptíveis de serem comuns, deveria ser feita num fórum (porque não atribuir esta coordenação ao Conselho de Logística das Forças Armadas, criado pelo Despacho nº 8/MDN/94), destinado a sentar à mesma mesa todas as entidades envolvidas nas actividades logísticas, com a coordenação da DGAED/DGIE e participação do EMGFA e Ramos, com vista a definir projectos conjuntos que sirvam os Ramos, potenciando assim



uma melhor capacidade negocial, a obtenção de economias de escala, interoperabilidade de meios, diminuição de encargos com formação e manutenção, melhores condições de pagamento e melhores contrapartidas, entre outras.

### c. **Logística de Aquisições**

A implementação de uma Logística Conjunta em determinadas áreas, poderá passar inicialmente pela adopção de uma **Logística de Aquisições** (considerado por muitos o principal catalisador de implantação de uma cultura de Logística Conjunta), suportada numa logística genética (a ser definida pela DGAED/DGIE) e numa logística de consumo (definida pela UMCDN, de acordo com as necessidades dos Ramos). Estas definiriam as orientações decorrentes dos planos e documentos com vista a suprirem as necessidades de armamentos, equipamentos de defesa e bens e serviços de duplo uso. Para a **execução logística** sugere-se a **criação de um órgão/agência específica** (de competências administrativas, técnicas e financeiras a serem definidas de forma clara), activando de novo o Conselho de Logística das Forças Armadas (CLFA) criado na sequência do despacho nº 8/MDN/1994, ou em alternativa o Comando de Logística de responsabilidades alargadas previstas no Livro Branco da Defesa Nacional de 2001, dependente do MDN para este fim, cumprindo o princípio da segregação de funções.

O **órgão/agência a criar** destinado a efectuar a grande parte das aquisições das FFAA, terá como objectivo a consolidação dos processos administrativos, resolvendo alguns problemas dos Ramos que se prendem com alguma incapacidade de executar os projectos plurianuais no âmbito da LPM em tempo oportuno, conferindo aos mesmos a celeridade que lhes é devida, através da **adopção de princípios de funcionamento** semelhante ao conceito de **serviços partilhados**, mediante uma concentração da prestação de serviços (aquisições de bens e serviços), reengenharia de processos, automatização, padronização, suporte documental e apoio técnico especializado no futuro órgão/agência. Para este efeito, é necessário que a sua actividade se pautem por princípios de celeridade, eficácia e eficiência com vista a manter a sua actualidade face aos desenvolvimentos tecnológicos actuais.

Este conceito de “Serviços Partilhados”, se bem aplicado permitirá aos Ramos centrarem-se na sua missão principal, enquanto a missão central do futuro órgão/agência será a entrega eficiente e em tempo oportuno das aquisições de bens e serviços ao melhor custo, podendo existir ou não um depósito/centro de reabastecimento ou outro entre o



futuro órgão e os utilizadores finais (Ramos), de acordo com as competências, responsabilidades e desenho para operacionalizar esta estrutura.

Esta estrutura, pretenderá melhorar a prestação de serviços resolvendo ineficiências como: redundância de actividades e estruturas; sistemas desligados entre si e que não partilham informação, entre outras. Apresentando genericamente as mesmas vantagens referidas nos “Serviços Partilhados”.

#### **d. Informação**

O principal objectivo a atingir é o controlo dos recursos logísticos, uma vez que o mesmo é essencial para a gestão e coordenação eficiente do apoio. Esta informação é necessária para permitir: determinar a localização, condição, quantidade e disponibilidade de material; mudar o material entre unidades, formações e componentes; atribuir prioridades e redistribuir fornecimentos, quando apropriado; gerir o circuito de reparáveis, entre outras

O controlo de recursos aumentará significativamente a qualidade e reduzirá o tempo necessário à sua informação, com os benefícios daí decorrentes: maior harmonização e coordenação da gestão de material; menor risco na gestão de material, permitindo o uso mais eficiente dos recursos e a redução dos materiais em armazém, resultando numa logística mais flexível e com maior mobilidade em todos os níveis de operação; e, informação precisa e atempada em que se podem basear as decisões de apoio logístico. Neste sentido, encontra-se em desenvolvimento no âmbito do SIGDN um *software* comum que permita a integração da informação logística relativa aos OSC, EMGFA e Ramos (até aqui de integração automática impossível).

#### **e. Áreas de viabilidade**

As **áreas identificadas como viáveis** para a implementação de uma Logística Conjunta e que por isso são transversais aos diferentes Ramos, sendo provável que possam vir a ser executadas por um único órgão (podendo vir a ser através do depósito/centro de reabastecimento ou serviços a constituir decorrente da implementação de uma logística de aquisições conjunta, referida anteriormente, cuja constituição, competências e responsabilidades a serem definidas) serão enquadradas nas seguintes áreas: reabastecimento; manutenção; transporte; e, apoio sanitário.



No que se refere ao **reabastecimento**, os Ramos num passado recente concordaram em desenvolver a interoperabilidade e o abastecimento de material através de consumíveis comuns tais como combustíveis (até resolução dos problemas técnicos de adopção de um único tipo de combustível) e munições, rações, ferramentas e equipamentos. Assim, estes abastecimentos e outros artigos de duplo uso (como sejam aqueles objecto de acordos negociados pela UMCDN) poderão vir a ser fornecidos por um Depósito/Centro de Reabastecimento/Órgão a ser criado para o efeito e que funcionaria como charneira entre a Agência/Órgão criado para as aquisições da Defesa Nacional e os Ramos, permitindo uma maior harmonização e coordenação da gestão de material, um menor risco na gestão de material, um uso mais eficiente dos recursos e uma redução dos materiais em armazém.

Ao nível do **apoio sanitário** será também possível efectuar o apoio logístico a nível conjunto, resolvendo eventuais discrepâncias e especificidades técnicas dos Ramos, podendo haver a opção por especializar as actuais estruturas fixas para determinados fins, dotando-as de mais e melhores capacidades de resposta, devendo no entanto, haver um Órgão Coordenador e Regulador de Apoio Sanitário para proceder à respectiva gestão, sendo responsável inclusivamente pelo reabastecimento e manutenção de material sanitário. A coordenação e, nalgumas circunstâncias, a integração de capacidades e equipamento sanitário irão otimizar a provisão e o uso de recursos limitados.

Na **manutenção**, tal como já se faz com o protocolo existente entre a Marinha e a Força Aérea para os helicópteros a cargo da Força Aérea, tal procedimento poderá ser extensível aos futuros helicópteros do Exército (segundo a perspectiva do peso específico ou experiência anterior). Procedimento semelhante poderá ser utilizado para as VBR Pandur (com os trabalhos a serem realizados ou no RMan ou nas OGME do Exército), com uma definição clara de responsabilidades de modo a não duplicar ou triplicar órgãos e funções de apoio, tirando-se partido da racionalização e da concentração de actividades e estruturas conducentes à obtenção de maior eficiência e eficácia ao mesmo tempo que se constituem em economias de escala. Assim, uma eficiente organização da manutenção, composta por instalações de manutenção, é considerada como uma componente essencial da capacidade nacional. Se a implementação de instalações conjuntas destinadas a efectuar a manutenção de armamento e equipamentos comuns não for possível, as FFAA devem ser encorajadas a fazer acordos inter-ramos para permitir o uso das instalações, tanto em tempo de paz como em tempo de guerra. Isso facilitará a transferência de cargas de manutenção das respectivas instalações de um Ramo para outro e permitirá o treino



cruzado de instalações e procedimentos. Sempre que um sistema de armas seja usado por mais de um Ramo, é recomendado que se faça uma coordenação logística. Os recursos logísticos não só podem ser repartidos como, consolidando os requisitos de abastecimento e manutenção, são criadas oportunidades únicas de redução de custos de investimento e de operação.

Ao nível de **transportes ou movimentos e transportes**, deverá ser perseguido o princípio da utilização máxima dos meios, que significa mais do que simplesmente carregar os meios de transporte até à sua máxima capacidade. Uma vez que a capacidade de transporte não utilizada não se “armazena” e um meio de transporte completamente carregado que não se movimenta, constituem “desperdícios” de capacidade de carga semelhantes a transportes parcialmente carregados. Para obviar estes “desperdícios”, os movimentos de transporte deverão ser regulados (os movimentos têm que ser devidamente planeados de uma forma ordenada) e centralizados (com vista a estabelecer prioridades, atribuir meios de recurso e identificar e corrigir deficiências) por um Órgão/Entidade conjunto (que poderá ter a mesma localização geral do órgão para o reabastecimento e para a manutenção), destinado a conferir aos meios fluidez e flexibilidade e a gerir o parque de viaturas das FFAA. Para este efeito, poder-se-ia utilizar o conceito semelhante ao de “*pool* de viaturas”, ficando as viaturas de transporte dos Ramos concentradas sob controlo centralizado, com vista à satisfação das necessidades manifestadas, segundo critérios definidos e prioridades estabelecidas. A execução de uma “*pool*” tem a vantagem de facultar os meios para uma distribuição mais eficaz do volume de trabalho e para uma maior flexibilidade na satisfação de pedidos.

#### **f. Vantagens de uma Logística Conjunta**

As vantagens aparentes que uma abordagem destas pode ter para as FFAA, desde que implementadas por um órgão destinado a suprir as necessidades dos Ramos nas diferentes funções logísticas são as seguintes: reforço do poder negocial (aumento da relação qualidade-preço) e redução do custo de aquisição; previsão antecipada das necessidades de compra e conseqüente planeamento adequado; melhor nível de especificação da necessidade de compra; maior transparência sobre essa necessidade; ganhos de eficiência de processo e adopção mais acertada dos procedimentos; centralização de processos permite a disponibilização de melhores indicadores de gestão relativos ao aprovisionamento; evita a multiplicação de estruturas e funções idênticas;



potencial de poupança de recursos humanos, materiais e financeiros; maior capacidade técnica, operacional e especialização num leque mais vasto de áreas; possibilidade de externalização ou "outsourcing" de actividades não essenciais à actividade principal das FFAA, como sejam os casos possíveis da alimentação, manutenção de equipamentos e infra-estruturas, serviços de limpeza, entre outros; contribuir para a escolha de soluções que sirvam a interoperabilidade e troca mútua de meios; no caso de normalização e uniformização de equipamentos e armamentos, a logística conjunta poderá ser optimizada nas suas vertentes de reabastecimento (com diminuição da necessidade e variedade de stocks) e manutenção (menores necessidades em função da normalização de equipamentos e armamentos); possibilidade de simplificação de procedimentos logísticos existentes nos ramos; obtenção de sinergias de actuação; a racionalização e a concentração de actividades e funções poderão conduzir a processos mais eficazes e eficientes no apoio logístico; possibilitar canais de informação, colaboração e cooperação para estarem todos a falar uns com os outros, entre outras.

#### **g. Inconvenientes de uma Logística Conjunta**

O longo caminho que terá de ser percorrido, apresenta várias dificuldades e insuficiências que terão de ser colmatadas, algumas delas que seguidamente se discriminam: ausência hoje em dia de uma doutrina logística a nível conjunto; especificidade própria de cada Ramo, com necessidades próprias e características de apoio; possível perda do controle operacional por parte dos Ramos e incerteza sobre o nível de serviço a ser prestado futuramente, uma vez que o mesmo passa a ser prestado por entidades terceiras aos Ramos; relacionamento diferenciado com os fornecedores, dado que toda a tramitação da aquisição corre em entidades terceiras; ausência de normalização e uniformização de procedimentos nas FFAA com vista à adopção de uma Logística Conjunta; dificuldade de coordenação que actualmente ainda existe entre os Ramos; inexistência de uma cultura de conjunto actualmente; acordos quadro negociados no âmbito da UMCDN são vinculativos para os Ramos (por vezes as especificações técnicas podem não servir os seus fins e propósitos); obrigar à uniformização, à normalização de equipamentos, de artigos e fornecimentos, como é o caso dos combustíveis e lubrificantes (cujo aspecto técnico é de resolução muito onerosa); a implementação de um órgão conjunto, como aquele que se propõe, implica dotá-lo com os recursos materiais, financeiros e principalmente humanos dotados com capacidades técnicas, necessárias e



suficientes para que todos os processos de aquisição e fornecimento decorram sem anomalias, nem suspeições; possibilidade da perda de faculdades operacionais necessárias ao apoio logístico em ambiente operacional; a área logística é a mais difícil implementação, uma vez que envolve competências, recursos humanos, materiais e principalmente financeiros, entre outros.

#### **h. Síntese conclusiva**

A implementação de uma Logística Conjunta em determinadas áreas, passará pela acção conjugada provenientes da alteração do quadro mental de funcionamento das FFAA através da formação conjunta a iniciar-se na Academia Militar, pela adopção de uma Logística de Aquisições como processo tendente à obtenção de conjunto, devendo para o efeito ser constituído um órgão/agência que execute os programas e projectos previstos quer na LPM/LPIE - Logística Genética (desenvolvidos pela DGAED/DGIE) quer nas negociações estabelecidas para os bens de duplo uso – Logística de Consumo (não militares, desenvolvidos pela UMCDN). A constituição de um Depósito/Centro de Reabastecimento/Órgão destinado a efectuar a gestão de bens e serviços destinados a suprirem a necessidades das FFAA poderá ser uma solução mais adequada. Finalmente, foram identificadas áreas susceptíveis de serem executadas de forma conjunta: Reabastecimento; Manutenção; Transporte; e, Apoio Sanitário, com as devidas adaptações e condicionantes que foram anteriormente identificadas.

O fim último da alteração deste paradigma tem em vista a eliminação da redundância de órgãos, a racionalização de estruturas, a obtenção de sinergias, a normalização e uniformização de equipamentos, a poupança de recursos humanos, materiais e financeiros, através de uma efectiva coordenação e sincronização de procedimentos nas diversas áreas funcionais, permitindo ainda uma especialização e aumento da capacidade operacional em determinadas áreas

Assim, as hipóteses colocadas: *A implementação de uma logística conjunta é geradora de sinergias de esforços, otimizando competências e capacidades, e, Na prospectiva de uma logística conjunta podem ser identificadas as áreas comuns para a sua implementação, são confirmadas pelo exposto neste capítulo, ao mesmo tempo que são dadas as respostas às questões derivadas elencadas na introdução a este trabalho: “Quais são as vantagens e inconvenientes de uma Logística conjunta?” e “Qual o processo mais adequado para a adopção de uma logística conjunta?”.*



## 7. Conclusões

O tema desenvolvido foi “ Logística Conjunta – Áreas potenciais para a sua viabilidade” o que nos colocou a questão central “Quais são as potenciais áreas para uma logística conjunta na componente fixa do SFN?”. Este estudo cingiu-se às bases comuns de apoio logístico passíveis de serem integradas no apoio aos três Ramos.

Para responder às perguntas levantadas usámos o método hipotético-dedutivo sustentado na pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em apreço, ao estudo de casos em que elegemos como referência o apoio logístico conjunto de quatro países (a Inglaterra, a Holanda, a Alemanha e os Estados Unidos da América).

Um dos factos extraídos da comparação dos sistemas, foi de que alguns países têm a capacidade de realizar acordos com organizações civis, indústrias e prestadores de serviços dentro e fora de território Nacional, para garantirem o apoio adequado às suas FFAA. No caso Português e sob a tutela do MDN existe a UMCDN que realiza aquisições de bens e serviços de duplo uso com vista à satisfação de necessidades das FFAA. Com base na comparação realizada entre os sistemas dos países referência e o sistema português, a UMCDN e a DGAED/DGIE podem dar os contributos necessários ao nível de necessidades manifestadas no âmbito da LPM/LPIE e as manifestadas pelos Ramos (bens e serviços de duplo uso – não militar), propondo-se a criação de um órgão/agência para efectuar a execução quer dos programas/projectos quer dos acordos padrão negociados, a ficar na dependência do Ministério da Defesa Nacional.

Este passo com vista a uma logística conjunta baseado numa logística de aquisições, seria estruturada em dois ramos: uma logística genética no âmbito da LPM/LPIE; e, uma logística de consumo no âmbito dos acordos padrão negociados pela UMCDN.

O entendimento extraído deste trabalho ressalta que existem funções logísticas mais facilmente integráveis: Reabastecimento (abastecimento na Marinha e Força Aérea); Transporte e Saúde e outras em que essa integração nos parece necessitar um maior estudo.

O Apoio Sanitário, é do nosso ponto de vista a função que poderá liderar o processo de integração de valências dos Ramos em tempo de paz, onde os órgãos e instalações sanitárias permanentes, poderão ser conjuntos, devendo no entanto, haver um órgão de Coordenador e Regulador de Apoio Sanitário para proceder à respectiva gestão, sendo responsável inclusivamente pelo reabastecimento e manutenção de material sanitário. As



necessidades específicas dos Ramos, como são os casos da medicina aeronáutica, fisiologia de voo ou a parte de equipamentos hiperbáricos, caso necessário, poderão ser integrados em módulos nas forças conjuntas de modo a satisfazer as necessidades operacionais dos Ramos.

Abastecimentos Comuns a mais do que um Ramo, o órgão/agência dependente do MDN em colaboração com o EMGFA, poderá constituir órgãos únicos (Depósito/Centro de Reabastecimento ou outros), em apoio dos vários Ramos, responsável pela gestão de aquisições, armazenagem e distribuição.

A função Transporte, deverá existir, desde o tempo de paz, um órgão conjunto de gestão dos transportes em proveito das FFAA como um todo, assegurando um mais eficiente e económico aproveitamento dos tipos e meios de transporte disponíveis em cada um dos Ramos. Este órgão deverá também dispor de informação atualizada relativamente aos operadores civis, para que a eles se possa recorrer quer em situações normais, quer em situações de excepção (*Outsourcing* ou terceirização).

Na função Manutenção, tal como já se faz com o protocolo existente entre a Marinha e a Força Aérea para os helicópteros a cargo da Força Aérea, procedimentos semelhantes poderão ser extensíveis a todos os equipamentos e armamentos comuns aos diferentes Ramos (segundo a perspectiva do peso específico ou experiência anterior).

Assim, as áreas potenciais para uma logística conjunta passam por um processo concertado entre formação conjunta para criação de cultura de conjunto, com uma logística de aquisições como forma de normalizar e uniformizar bens e serviços, bem como por processos de informação logística conjunta, de modo a ser possível que funções de Reabastecimento ou Abastecimento, Manutenção, Transporte ou Movimentos e transporte e Apoio Sanitário possam ser desenvolvidas a nível conjunto, ainda que com algumas especificidades próprias de cada Ramo.

## **8. Propostas e Recomendações**

Proponho assim, que seja implementada a estrutura prevista no apêndice 2, com os necessários ajustamentos decorrentes de um estudo mais profundo relativamente às suas competências administrativas, técnicas e financeiras.



Recomenda-se que este tema seja objecto de maior aprofundamento em futuros trabalhos, com vista a determinar a exequibilidade de uma estrutura com a configuração proposta, com vista à optimização dos recursos actuais da Defesa Nacional.



## **BIBLIOGRAFIA**

### **1. Monografias**

CARVALHO, J. M. (1996). *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

COUTO, R. M. (2001). *Logística Conjunta das Forças Armadas - Modalidades e perspectivas de evolução*. Lisboa: IAEM.

DUARTE, F. J. (2007). *Concepção de uma Organização Logística para Apoiar a Força de Reacção Imediata Destacada para um Teatro de Operações no Limite do EEIN*. Lisboa: IESM.

RODRIGUES, J. S. (2003). *Operações Conjuntas: Doutrina Logística Nacional de Apoio ao Emprego Operacional*. Lisboa: IAEM.

SALGADO, L. F. (2001). *Apoio Logístico às Forças Militares Destacadas - Conceito de Apoio Implicações Estruturais*. Lisboa: IAEM.

SILVA, A. P. (1983). *A Integração Logística dos três ramos - Como estruturá-la e resultados esperados*. Lisboa: IAEM.

SOBREIRA, J. C. (1999). *O apoio logístico a operações conjuntas e combinadas. Implicações para o actual sistema logístico*. Lisboa: IAEM.

MOREIRA, C. T. (2000). Requisitos da componente naval, do sistema de Forças Nacional, em particular no âmbito do transporte estratégico, para projecção, sustentação e extracção de Forças Militares Portuguesas

PFEIFER, G. A. (N/D). *A Logística e o apoio Sanitário no Exército Alemão*. Lisboa: IAEM.

LUCKHAM, C. A. (N/D). *Logística de Alto Nível no Exército do Reino Unido*. Lisboa: IAEM.

KRAFT, U. (2003). *A Logística do Exército Alemão*. Lisboa: IAEM.

### **2. Manuais e Regulamentos**

IAEM. (1990). *Noções Gerais de Logística*. Lisboa: IAEM.

EMGFA. (2004). *Bases Gerais da Doutrina Logística Conjunta*. Lisboa: EMGFA.

Dionísio, B. (2000). *Logística Naval I*. Alfeite: Escola Naval.

### **3. Outros Documentos**

Carvalho, J. M., & ESTEVES, L. R. (Maio-Junho de 1996). *Logística Militar versus Logística Alimentar. Logística Hoje nº 1*.

DLOPocketGuide – Junho de 2005

Regulamento Interno da Comissão Permanente de Contrapartidas. (22 de Abril de 2002). *Diário da República nº 94 - II Série*, 7434.



GT-FCH/EMGFA. (2006). *Força Conjunta de Helicópteros*. Lisboa: EMGFA.

MDN. (2001). *Livro Branco da Defesa Nacional*. Lisboa: MDN.

Program do XVII Governo Constitucional. *Diário da República*.

#### **4. Apresentações gráficas**

ANTUNES, E. (2008). *Serviços Partilhados*. Lisboa, Lisboa, Portugal.

#### **5. Legislação**

Lei Constitucional nº 1/2005 de 12 de Agosto – Constituição da República Portuguesa

Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro - Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas

Lei nº 111/91, de 29 de Agosto – Lei Orgânica e de Bases da Organização das Forças Armadas

Lei Orgânica nº 4/2006 de 29 de Agosto – Lei de Programação Militar

Decreto-Lei nº 47/93 de 26 de Fevereiro - Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional

Decreto-Lei nº 48/93 de 26 de Fevereiro – Lei Orgânica do Estado Maior General das Forças Armadas

Decreto-Lei nº 49/93 de 26 de Fevereiro - Lei Orgânica da Marinha

Decreto-Lei nº 51/93 de 26 de Fevereiro - Lei Orgânica da Força Aérea

Decreto-Lei nº 60/2006 de 21 de Março - Lei Orgânica do Exército

Decreto-Lei nº 37/2007, de 19 de Fevereiro – Agência Nacional de Compras Públicas

Despacho Conjunto nº 1030/2003 de 14 de Novembro dos Ministros da Defesa Nacional e das Finanças.

Resolução do Conselho de Ministros nº 6/2003 de 20 de Janeiro

Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006, de 21 de Abril

Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2008 de 07 de Fevereiro

Governo. (2005). GOP 2005-09. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

#### **6. Documentos electrónicos**

GROUP, L. C. (2009). *What is procurement*. Obtido em 07 de Abril de 2009, de City of London:

[http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation/LGNL\\_Services/Business/Tenders\\_and\\_contracts/what\\_procurement.htm](http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation/LGNL_Services/Business/Tenders_and_contracts/what_procurement.htm)

INFOESCOLA. (02 de Abril de 2009). *Terceirização (outsourcing) - Administração - InfoEscola*. Obtido em 10 de Abril de 2009, de Infoescola:

[http://www.infoescola.com/administracao\\_/terceirizacao-outsourcing/](http://www.infoescola.com/administracao_/terceirizacao-outsourcing/)



<http://www.globalsecurity.org/military/agency/dod/dla.htm>

<http://www.marinha.pt/>

[http://www.emfa.pt/www/unidades/dispositivo.php?lang=pt&key=\\*](http://www.emfa.pt/www/unidades/dispositivo.php?lang=pt&key=*)

**Anexo A - Cadeia de Comando da Logística das FFAA Inglesas**

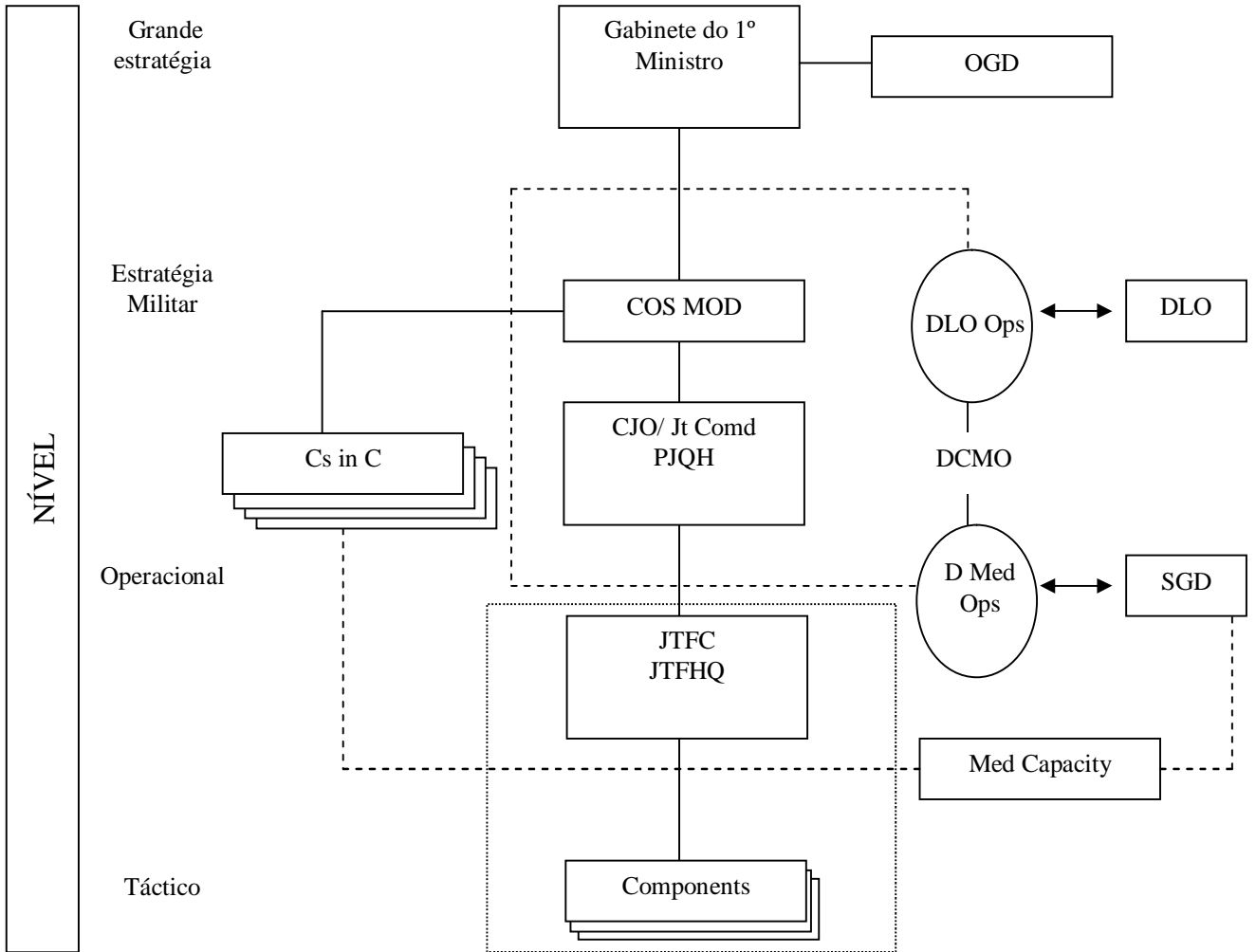


Figura 1 – Cadeia de Comando da logística das FFAA Inglesas

Anexo B - Cadeia de Comando da Logística das FFAA Holandesas

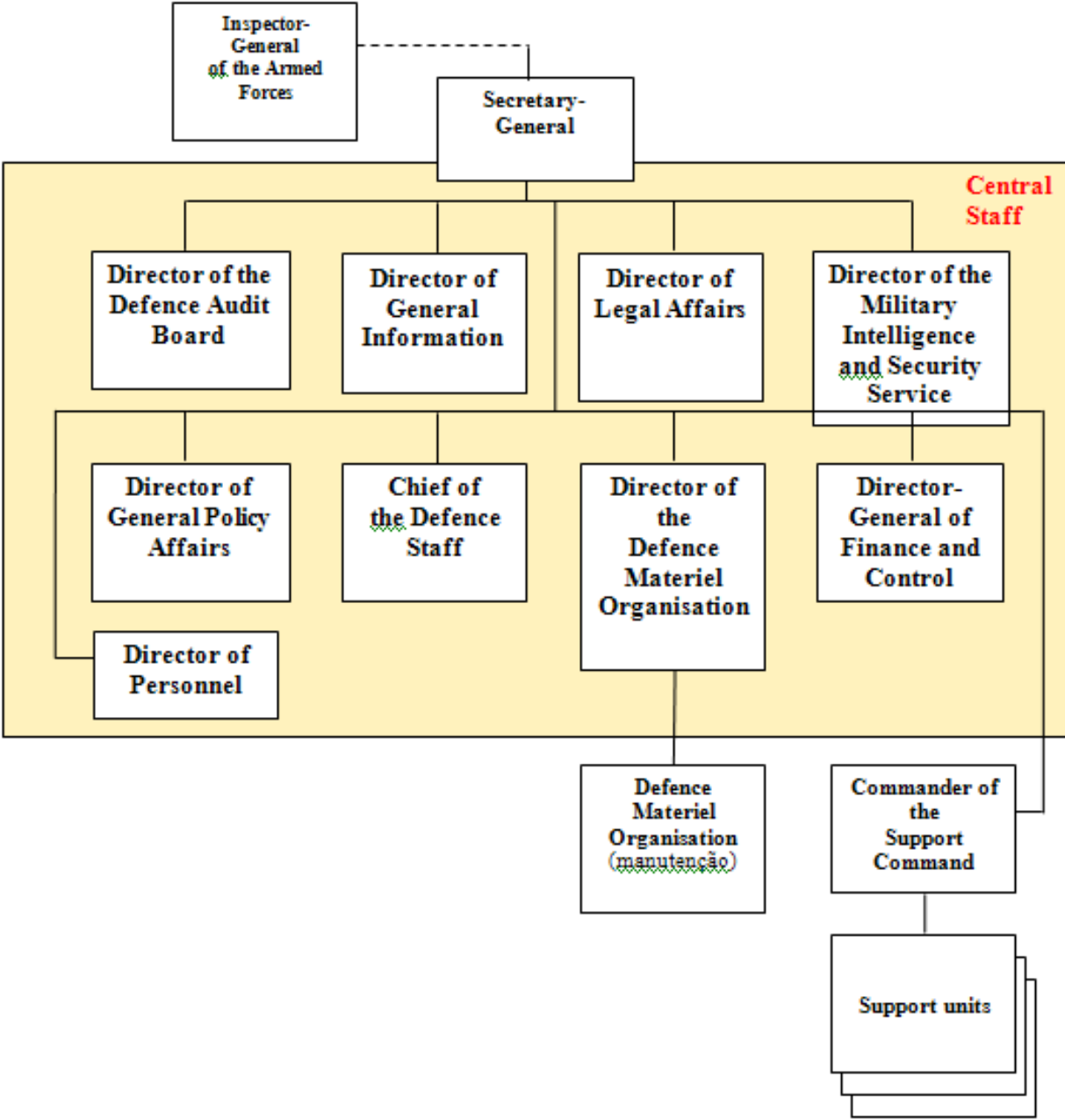


Figura 2 – Cadeia de Comando da logística das FFAA Holandesas

### Anexo C – Organização Logística Geral das FFAA Alemãs

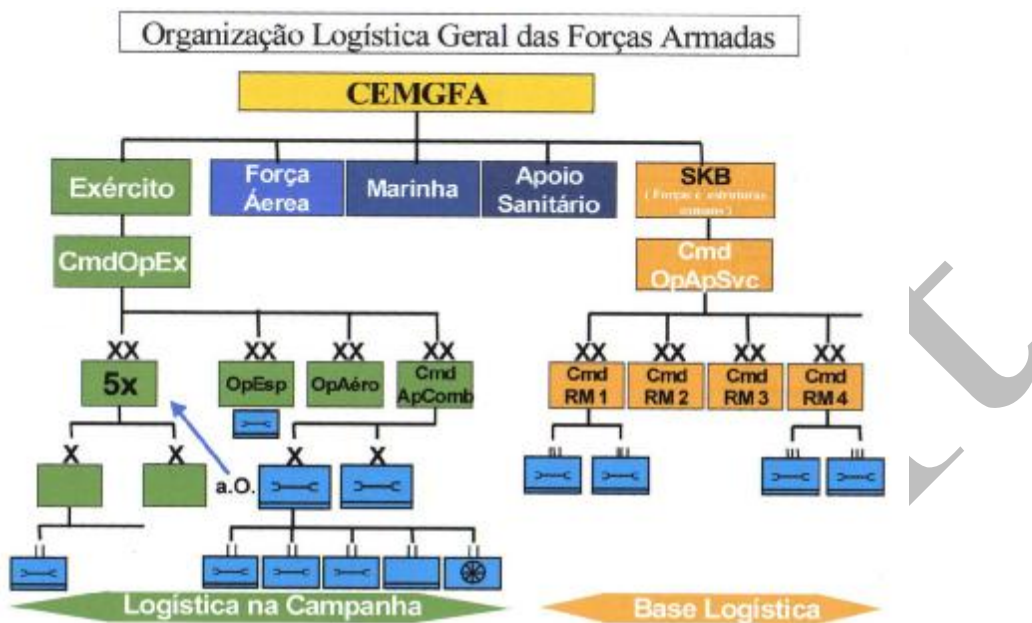


Figura 3 – Organização Logística Geral das FFAA Alemãs

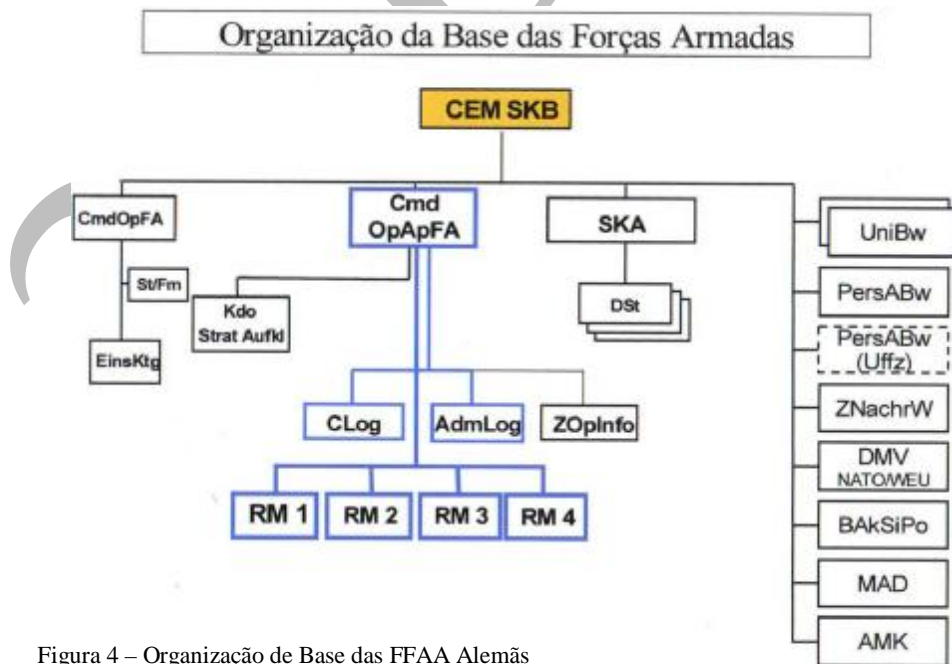


Figura 4 – Organização de Base das FFAA Alemãs

## Organização de Comando de Apoio das Forças Armadas

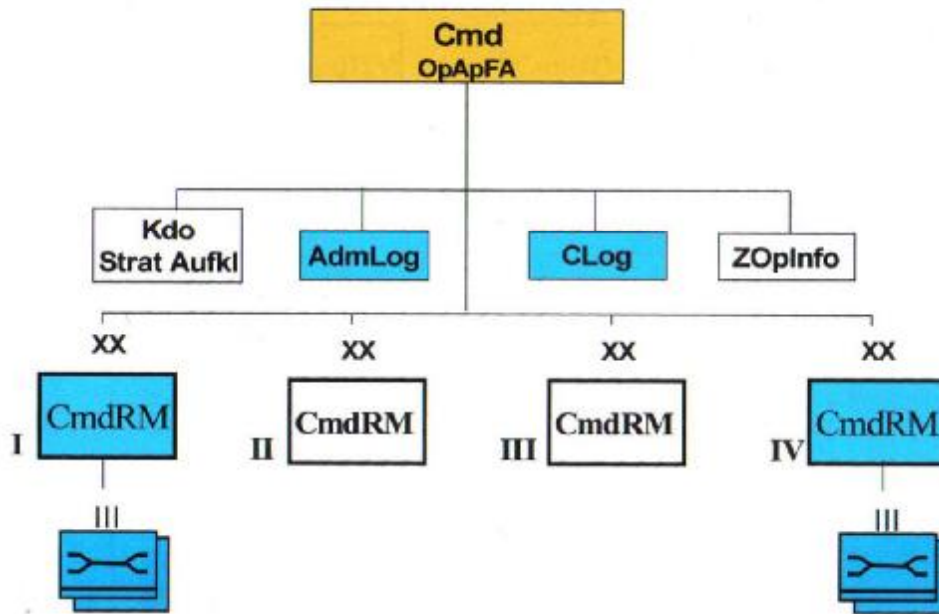


Figura 5 – Organização de Comando de Apoio das FFAA Alemãs

## Logística do Comando da Região Militar

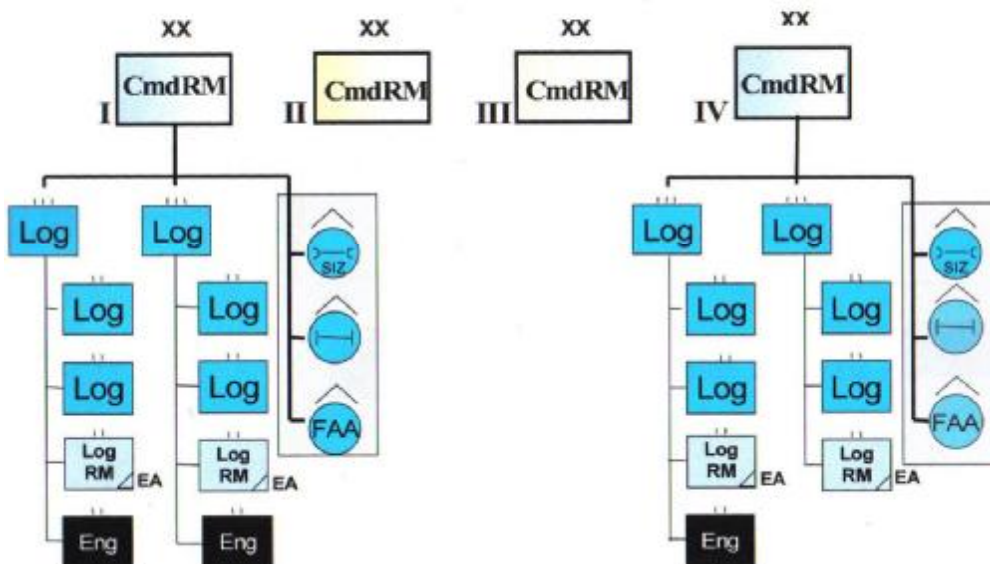


Figura 6 – Logística do Comando da Região Militar

Estrutura do Comando Operacional do Apoio Sanitário

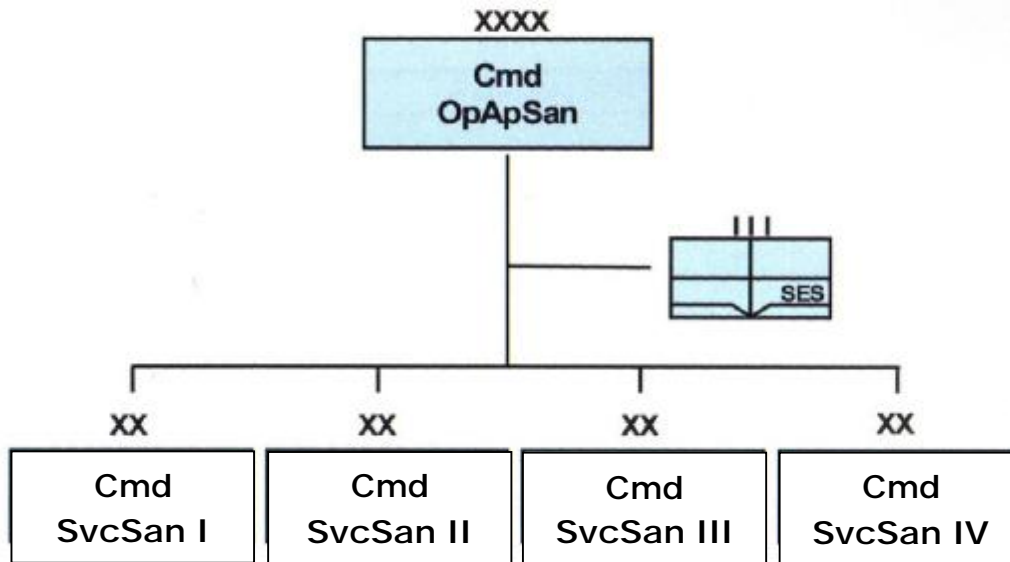


Figura 7 – Estrutura do Comando Operacional do Apoio Sanitário

Organização Básica dos Serviços de Saúde

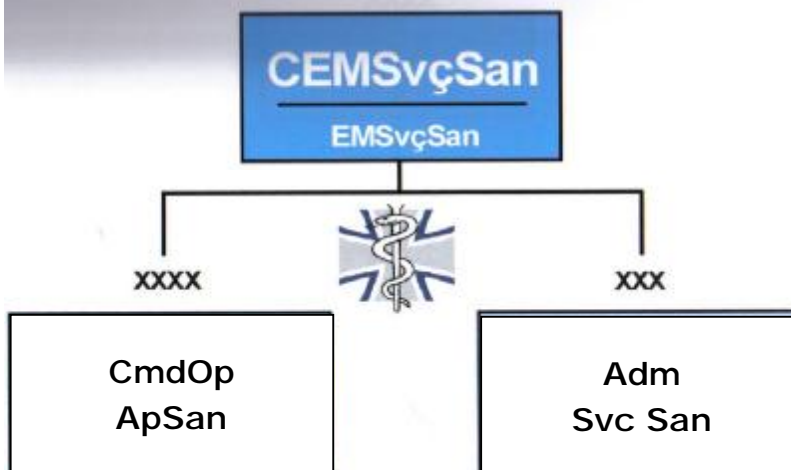


Figura 8 – Organização Básica dos Serviços de Saúde

## Anexo D – Estrutura de apoio da DLA



Figura 9 – Organização da DLA, fonte: <http://www.dla.mil/library/DLA%20org.pdf> em 10 de Abril de 2009

## Apêndice 1 - Modelo Conceptual - Actual

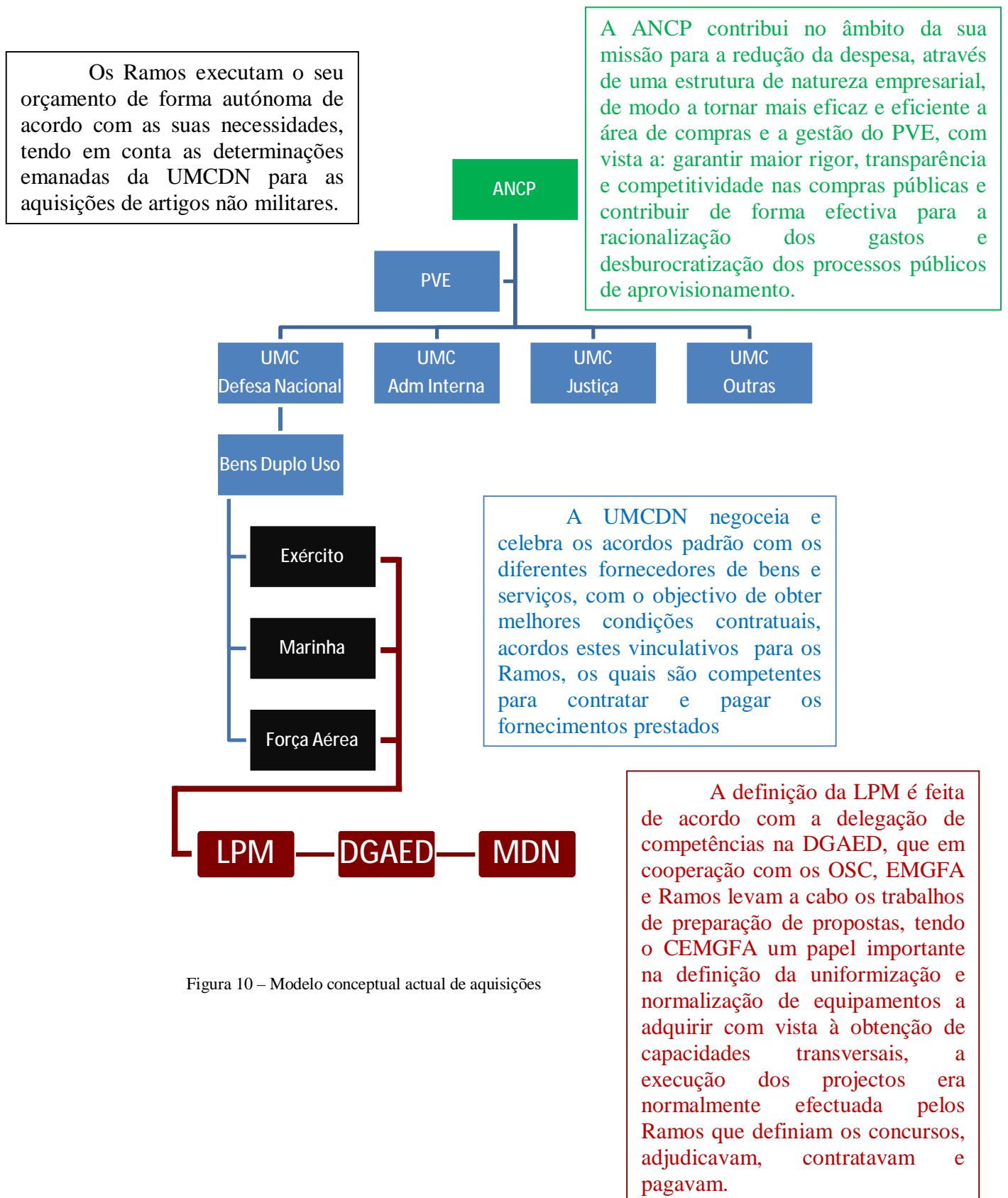


Figura 10 – Modelo conceptual actual de aquisições

## Apêndice 2 - Modelo Conceptual - Proposta de Modelo

A Agência a ser criada ficará na dependência do MDN, executando os concursos decorrentes da LPM/LPIE e dos acordos padrão negociados pela UMCDN. Deverá ter uma estrutura (com as competências e recursos financeiros, materiais e humanos especializados tecnicamente nas diferentes áreas) que a habilite a executar quer as adjudicações resultantes dos projectos da LPM quer dos acordos padrão da UMCDN, seria de considerar a constituição de depósitos/centros de reabastecimentos e órgãos de apoio logístico conjunto para armazenagem e distribuição de artigos adquiridos pela futura agência, bem como para a prestação do apoio logístico nas áreas anteriormente já identificadas. O seu relacionamento com os Ramos deveria ser futuramente estudado.

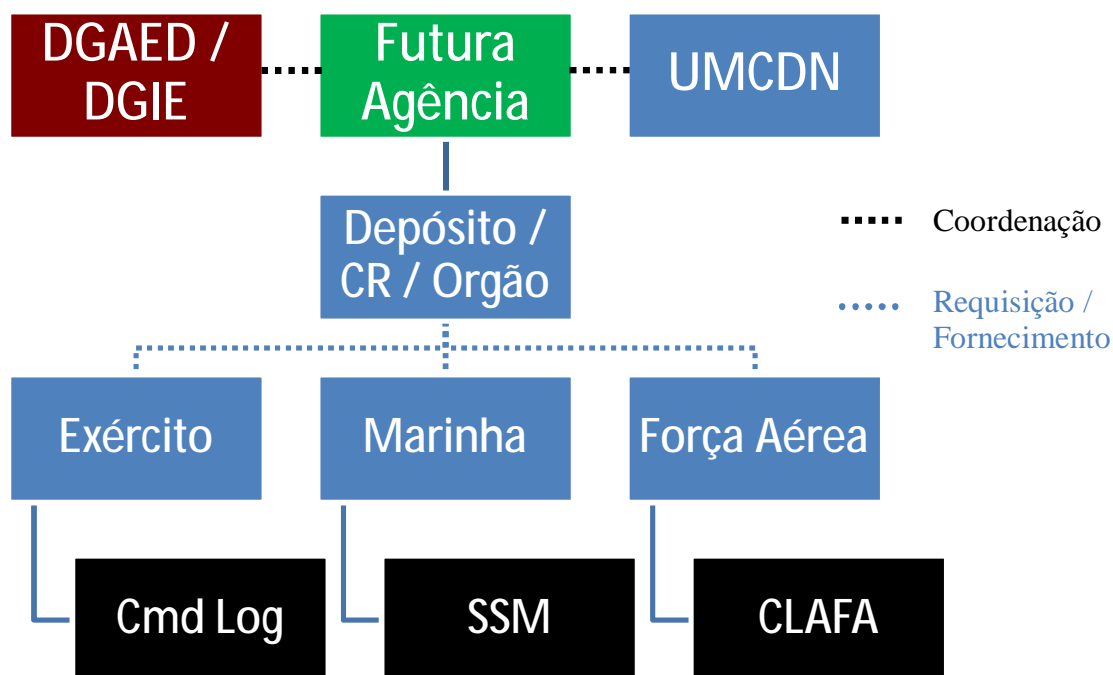


Figura 11 – Proposta de Modelo conceptual de aquisições

As LPM e LPIE são definidas pela DGAED e DGIE ouvidos os OSC, o EMGFA e os Ramos, de modo a serem atingidos os seguintes objectivos: interoperabilidade de meios; rentabilização de recursos; melhoria da capacidade negocial; obtenção de economias de escala; evitar duplicações de esforços e estruturas redundantes, entre outras. Seria responsável por todas as actividades de “*procurement*” de acordo com as especificações requeridas para as diferentes capacidades conjuntas, comunicando aos Ramos e à futura Agência as entidades a quem seria adjudicada as aquisições. Procede ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de fornecimento através de MAF (constituída por delegados indicados pelos Ramos, pelo EMGFA e pela DGAED/DGIE).

A UMCDN negocia e celebra os acordos padrão com os diferentes fornecedores, com o objectivo de obter melhores condições contratuais, sendo vinculativos para os Ramos e à futura Agência. Com o objectivo de serem obtidas as melhores condições de pagamento e fornecimento, tirando partido de economias de escala, evitando que vários organismos estejam a desenvolver os mesmos esforços de negociação. A sua missão estará vocacionada para as aquisições de **bens e serviços de duplo uso**.

Os OCAD dos Ramos com responsabilidades logísticas deverão rever as suas competências e responsabilidades.

## **Apêndice 3 - Resumo das entrevistas e contactos estabelecidos com entidades significativas**

### **Entrevistas:**

#### **Exército**

Director Coordenador do Estado Maior do Exército: MGEN António Gil

Director de Aquisições do Exército: MGEN Jesus da Silva

Director de Material e Transporte do Exército: MGEN Alfredo Ramos

#### **Marinha**

Divisão de Logística do Material do Estado Maior da Armada: CTEN Pereira Mendes

#### **Força Aérea**

Estado Maior da Força Aérea: COR Lima e MAJ Fernandes

#### **DGAED/MDN**

CFR Manuel Honorato

TCOR José Castelhana

#### **UMCDN/MDN**

Engº Ricardo Rolo

### **Contactos informais:**

#### **Exército**

MGEN Rovisco Duarte

TCOR José Sobreira

#### **Marinha**

CTEN Rui Casimiro

CTEN Paulo Vicente

CTEN Brito Afonso

CTEN José Pedra

#### **Força Aérea**

TCOR Armando Barros

TCOR José Mira

MAJ Jorge Inácio

CAP Carlos Inácio

## **Assuntos mais significativos abordados:**

### ***Quais são as vantagens e inconvenientes de uma Logística conjunta?***

#### **Inconvenientes:**

- Ausência de uma doutrina logística conjunta
- Especificidade de cada ramo
- Falta de normalização e uniformização de procedimentos
- Dificuldade de coordenação entre os ramos
- Não há cultura de conjunto actualmente
- Uma logística conjunta só faz sentido para o emprego de operações/forças conjuntas
- Acordos quadro negociados no âmbito da UMCDN obrigam ramos (por vezes as especificações técnicas não servem os seus propósitos) – UMCDN + ANCP
- Obriga a uniformização e normalização de equipamentos, meios artigos e fornecimentos, tais como: Combustíveis e lubrificantes (de solução técnica onerosa)
- A área logística é a área mais difícil de obter conjunto, uma vez que envolve competências, pessoal e dinheiros

#### **Vantagens aparentes:**

- Evita multiplicação de estruturas e funções idênticas
- Aparente poupança de recursos humanos, materiais e financeiros
- Especialização mais eficaz em determinados nichos e alargamento de competências noutras
- Possibilidade de externalização / terceirização ou "outsourcing" de actividades não essenciais ao *core business*
- Maior capacidade negocial e de apoio logístico em determinada função
- Contribui para a escolha de soluções que sirvam a interoperabilidade e troca mútua de meios
- No caso de normalização e uniformização de equipamentos e armamentos, a logística conjunta poderá ser optimizada nas suas vertentes de reabastecimento (com diminuição da necessidade e variedade de stocks) e manutenção (menores necessidades em função da normalização de equipamentos e armamentos)
- Simplificação dos diferentes procedimentos logísticos existentes nos diferentes ramos.
- A racionalização e a concentração poderão conduzir a processos mais eficazes e eficientes no apoio logístico

- Os novos equipamentos obrigam à evolução dos conhecimentos técnicos dos profissionais de manutenção (maior necessidade de formação a um leque alargado de técnicos), a centralização dos trabalhos de manutenção irá diminuir a necessidade de técnicos em todas as Unidades
- Possibilitar canais de informação, colaboração e cooperação para estarem todos a falar uns com os outros

***A implementação de uma logística conjunta é geradora de sinergias de esforços, otimizando competências e capacidades.***

- Sinergias nas aquisições de equipamento/armamento no âmbito da LPM (Armamento ligeiro, equipamento NBQ, VBR Pandur, C<sub>2</sub>, Helicópteros, viaturas tácticas, etc)
- Aquisições de Bens e serviços de duplo uso
- Interoperabilidade de armamento e equipamento
- Única cadeia logística (reabastecimento e manutenção)
- Geradora de economias de escala – só faz sentido se for sustentada e estendida às Forças de Segurança
- Evita duplicação de estruturas
- Potencia órgãos de apoio comuns/conjuntos
- Economia de recursos humanos, materiais e financeiros
- Optimiza as competências e melhora capacidades que por falta de dimensão não são convenientemente trabalhadas
- Conduz à normalização e uniformização de procedimentos e equipamentos

***Qual o processo mais adequado para a adopção de uma logística conjunta?***

- A melhor forma de implantar uma cultura de logística Conjunta, é a partir da Logística Genética
- Logística integrada – coordenação e sincronização de procedimentos nas diversas áreas funcionais
- Criação de uma agência no âmbito do MDN (veja-se o caso da DLA – USA)
- Atribuição de órgão conjunto para fazer face ao apoio logístico: a Helicópteros (veja-se o protocolo existente entre Marinha e Força Aérea); a VBR Pandur (atribuir responsabilidade de manutenção ao ramo com maior quantidade de material ou com

maior especialização/afinidade exº OGME, ficando ainda com a responsabilidade pelo reabastecimento de sobressalentes, ou à Indústria de Defesa e nunca ao EMGFA); o armamento ligeiro; Apoio sanitário (dos diferente hospitais existente, atribuir áreas no apoio em função dos seus quadros e especialidades), entre outras

- Criação de capacidades nas FFAA mistas: Parcerias com a Indústria de Defesa Nacional e com Indústria Privada, com vista ao fornecedor assegurar o reabastecimento de sobressalentes e manutenção com armazéns localizados nas Unidades Militares (Os contratos de aquisição de novos equipamento /armamentos devem dispor desta clausula contratual)
- Atribuição clara de responsabilidades com vista a não triplicar órgãos e funções de apoio
- Cursos conjuntos como primeiro passo para a alteração do quadro mental existente
- LPM e LPIE deverão ser proposta com a íntima colaboração dos Ramos, prevendo os encargos com a aquisição dos equipamentos, manutenção, sobressalentes, formação e adequação de instalações entre outras, libertando os ramos destes encargos

***Na prospectiva de uma logística conjunta podem ser identificadas as áreas comuns para a sua implementação.***

- Logística de aquisições
- Constituição de um Depósito Geral de Material Conjunto, ou em alternativa constituição de armazéns comuns de acordo com localização servindo áreas específicas de maior aglomeração de unidades militares, otimizando os níveis de stocks, com vista a reduzirem-se os custos operacionais
- A nível de Transportes – meios semelhantes, gestão e manutenção por parte de uma entidade centralizadora, constituindo uma frota comum
- “*Procurement*” feito principalmente pela DGAED no âmbito da LPM e UMCDN no âmbito dos bens e serviços de duplo uso. No entanto os Ramos ainda executam parte da Logística Genética
- Áreas comuns para a sua implementação: Apoio sanitário; manutenção de alguns equipamentos/armamentos; Reabastecimento de alguns artigos
- Grandes transformações de infra-estruturas poderão vir a ser assumidas pela futura Direcção Geral resultante da fusão da DGAED e a DGIE do MDN, com grandes benefícios