



# **ACADEMIA MILITAR**

## **O EXÉRCITO, A ALIMENTAÇÃO E O SERVIÇO DE CATERING (*OUTSOURCING*): POSSIBILIDADES, AMPLITUDES E CONTINGÊNCIAS**

**Aspirante Aluna de Administração Militar Maria João Moreira Gomes**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, Julho de 2015**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **O EXÉRCITO, A ALIMENTAÇÃO E O SERVIÇO DE CATERING (*OUTSOURCING*): POSSIBILIDADES, AMPLITUDES E CONTINGÊNCIAS**

**Aspirante Aluna de Administração Militar Maria João Moreira Gomes**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Julho de 2015**

## **DEDICATÓRIA**

À minha família e amigos,  
por todo o apoio prestado ao longo da minha vida,  
em particular durante o percurso na Academia Militar.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta investigação marca o culminar da minha passagem pela Academia Militar. Muitas foram as pessoas que marcaram este percurso, que contribuíram para o meu sucesso e para a concretização deste trabalho, e às quais me cabe prestar agradecimento.

Em primeiro lugar, à Sr.<sup>a</sup> Professora Doutora Maria Manuela Sarmiento, minha orientadora, pelo acompanhamento constante, pelo rigor que me impôs, pela disponibilidade permanente, não só ao longo da realização de todo o trabalho de investigação, mas também enquanto docente na Academia Militar. O seu carinho, amizade e as suas palavras marcaram o meu percurso de uma forma muito positiva e fazem-me pensar que todas as palavras são insuficientes para lhe agradecer.

Ao Sr. Doutor Major ADMIL Rosado, na qualidade de diretor de curso, por ter acompanhado de perto, não só esta fase crucial da formação, mas toda a formação enquanto docente na Academia Militar.

Ao Sr. Tenente-Coronel Ferreira, Comandante da FND no Kosovo, pela disponibilidade com que me recebeu e por me permitir realizar investigação aplicada à Força sob o seu comando.

Ao Sr. Major Correia, Oficial de Finanças no Kosovo, um forte agradecimento por toda a disponibilidade que demonstrou ao longo da realização deste trabalho. O seu contributo foi fundamental para a realização deste trabalho, não só na resposta às entrevistas mas também por toda a informação que disponibilizou.

Ao Sr. Major Branco e ao Sr. Capitão Alves que pelo contributo direto na resposta às entrevistas.

Ao Tenente Bernardo, por toda a ajuda prestada nesta fase. Sem a tua disponibilidade e ponto auxílio este trabalho não seria possível.

A todos os militares a prestar serviço no Kosovo, pela disponibilidade e pelo tempo despendido para responder aos inquéritos.

Aos meus camaradas de curso, pela amizade e camaradagem ao longo destes anos e pelo auxílio prestado, que fez com que chegássemos até aqui e a ser melhores.

Sendo este o culminar de cinco anos de curso, há pessoas que foram uma constante no auxílio e apoio para a concretização de toda esta etapa.

À minha família e a ti, Chalana, pelo apoio incondicional com que marcam a minha vida e pela força que me transmitiram em todos os momentos.

Filipa Silva, Simão Ferreira, André Pinto e Ana Fernandes um agradecimento especial dirigido a vocês por todo o apoio prestado, não só ao longo do curso, mas em especial nesta fase final.

A todos, o meu sincero e sentido OBRIGADO!

Maria João Gomes

## **EPÍGRAFE**

“Se você encontrar um caminho sem obstáculos,  
ele provavelmente não leva a lugar nenhum.”

**Frank Clark**

## RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema “O Exército, a Alimentação e o Serviço de *Catering (Outsourcing)*: Possibilidades, Amplitudes e Contingências”. Pretende-se com esta investigação perceber se o Exército é capaz de garantir o fornecimento da alimentação, com recurso ao serviço de *catering* em campanha.

O Exército Português, está atualmente integrado na KFOR. O apoio logístico prestado à Força Nacional Destacada é uma responsabilidade nacional. Importa estudar de que forma é feito esse apoio e quais são as vantagens e desvantagens do mesmo.

Para a realização deste trabalho foi adotada a metodologia de Manuela Sarmiento (2013). Para recolha de informação foi usada a pesquisa documental e bibliográfica, os questionários, as entrevistas e as observações diretas.

Este trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes: a parte I- teórica e a parte II- prática. Na primeira parte são introduzidos os conceitos teóricos que suportam a investigação, nomeadamente os conceitos de logística, classes de abastecimento, modalidades de apoio, o *outsourcing*, o serviço de *catering* e é abordado o estudo de caso alvo da investigação, o Kosovo. Na segunda parte são explicados os métodos e procedimentos adotados no trabalho de campo onde são analisados os inquéritos por questionário e os inquéritos por entrevista aplicados. Foi aplicado um inquérito por questionário aos militares no Kosovo como forma de apurar o seu grau de satisfação. Por fim são verificados os objetivos da investigação, são confirmadas ou infirmadas as hipóteses, e é dada resposta às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação.

Concluiu-se que o Exército tem capacidade de garantir o apoio necessário na alimentação, apesar de existirem algumas desvantagens do recurso a esta modalidade de apoio, nomeadamente, aspetos relacionados com a satisfação de quem utiliza este serviço, particularmente pela dificuldade em variar as ementas. O serviço garante a flexibilidade e a resposta necessária para dar resposta às solicitações da componente operacional da força.

**Palavras-Chave:** Apoio logístico; FND; Grau de Satisfação; Logística em Campanha; *Outsourcing*.

## **ABSTRACT**

This Applied Research Work is entitled "The Army, the Food and Catering services: Possibilities, amplitudes and Contingencies". The aim of this research is to realize if the Army is able to ensure the supply of food, using the catering service in campaign.

The Portuguese Army, is currently integrated in KFOR. The logistical support provided to the National Deployed Force is a national responsibility. It is important to study how this support is done and what are the advantages and disadvantages of it.

For this work it was adopted the methodology of Manuela Sarmiento (2013). For the information gathering it was used documentary and bibliographical research, questionnaires, interviews and direct observations.

This research is divided into two parts: the part I - theoretical and part II - practice. The first part introduces the concepts that support the research, including logistics concepts, supply classes, forms of support, the outsourcing, the catering and approaches the case study of the investigation, Kosovo. In the second part are explained the methods and procedures adopted in the field of work and the surveys by questionnaire and interview surveys applied are analyzed. A questionnaire to the military in Kosovo in order to ascertain their degree of satisfaction was applied. Finally the objectives of the research were checked, the hypotheses are confirmed or invalidated, and is given the answer to the questions derived and to the starting question of the research.

It was concluded that the army has the capacity to secure the necessary support in food service, though there are some obstacles to ensuring a completely tailored service to whom he refers. The service ensures flexibility and response needed to meet the requests of the operational component of the force.

**Key-Words:** Logistics Support, National Deployed Force; satisfaction level; campaign logistics; outsourcing.

## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMO E PALAVRAS-CHAVE .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT AND KEYWORDS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	1
1.2. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	2
1.3. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO .....	2
1.4. PERGUNTAS DERIVADAS .....	3
1.5. OBJETIVOS.....	3
1.6. HIPÓTESES.....	4
1.7. METODOLOGIA CIENTÍFICA .....	4
1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS .....	6

<b>CAPÍTULO 2 A LOGÍSTICA E O <i>OUTSOURCING</i> EM CAMPANHA.....</b>	<b>7</b>
2.1. INTRODUÇÃO.....	7
2.2. CONCEITO DE LOGÍSTICA .....	7
2.3. A LOGÍSTICA DE CAMPANHA E OS PRINCÍPIOS DA LOGÍSTICA.....	8
2.4. CLASSES DE ABASTECIMENTO NATO.....	11
2.5. MODALIDADES DE APOIO LOGÍSTICO NATO.....	12
2.6. O <i>OUTSOURCING</i> .....	13
2.6.1. Vantagens e desvantagens do <i>outsourcing</i> .....	14
2.7. <i>OUTSOURCING</i> NA ALIMENTAÇÃO – O SERVIÇO DE <i>CATERING</i> ....	14
2.8. PLANO ADMINISTRATIVO-LOGÍSTICO OPERACIONAL .....	15
<b>CAPÍTULO 3: <i>OUTSOURCING</i> EM CAMPANHA. ESTUDO DE CASO:</b>	
<b>KOSOVO.....</b>	<b>17</b>
3.1. INTRODUÇÃO.....	17
3.2. O EXÉRCITO PORTUGUÊS NO KOSOVO .....	17
3.3. O CONTRATO DE ALIMENTAÇÃO.....	19
3.4. CONTRATO DE FORNECIMENTO DE BENS E SERVIÇOS AO EXÉRCITO HÚNGARO .....	20
3.5. A SECÇÃO DE ALIMENTAÇÃO.....	22
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGIA E TRABALHO DE CAMPO.....</b>	<b>24</b>
4.1. INTRODUÇÃO.....	24
4.2. TIPO DE ESTUDO E MÉTODO DO TRABALHO DE CAMPO .....	24
4.3. INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO .....	25
4.3.1. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	26
4.4. INQUÉRITOS POR ENTREVISTA .....	27
4.5. INSTRUMENTOS .....	28
4.6. PROCEDIMENTOS ADOTADOS .....	29

<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
5.1. INTRODUÇÃO.....	30
5.2. INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO E POR ENTREVISTA ELABORADOS .....	30
5.3. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO .....	31
5.3.1. Análise da fiabilidade dos questionários .....	31
5.3.2. Caracterização dos militares inquiridos .....	32
5.2.3. Análise dos inquéritos por questionário .....	35
5.4. CONCLUSÃO DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO .....	37
5.5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	39
5.6. ANÁLISE SWOT.....	42
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>44</b>
6.1. INTRODUÇÃO.....	44
6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	44
6.3. GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS .....	45
6.4. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS .....	46
6.5. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA .....	47
6.6. RECOMENDAÇÕES .....	47
6.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	48
6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	48
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A: CLASSES NACIONAIS DE ABASTECIMENTO .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE B: FORMATO DOS INQUÉRITOS FEITOS AOS MILITARES NA         FND/KTM/KFOR.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE C: GUIÃO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA .....</b>	<b>57</b>

<b>APÊNDICE D: RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS FEITOS AOS MILITARES NA FND/KTM/KFOR.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE E: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA AO CAPITÃO ALVES .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE F: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA AO MAJOR CORREIA .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE G: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA AO MAJOR BRANCO.....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE H: CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA E CROMÁTICA DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE I: MATRIZ SWOT .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO A: CONTRATO DE FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO B : APOIO A SER PRESTADO PELAS FORÇAS PORTUGUESAS ÀS FORÇAS HÚNGARAS.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do modelo investigação. ....	5
Figura 2 - Símbolo da KTM/KFOR. ....	17
Figura 3 - Organização da KTM/KFOR.....	18
Figura 4 - Quadro orgânico de material da secção de alimentação. ....	23

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Valores imputados ao Exército por refeição. ....	20
Tabela 2 - Tabela de preços praticados pelos serviços prestados ao contingente húngaro. ....	21
Tabela 3 - Quadro orgânico de pessoal real da secção de alimentação ..... 23	23
Tabela 4 - Escala de satisfação utilizada nos questionários. ....	26
Tabela 5 - Caracterização dos entrevistados.....	27
Tabela 6 - Questionários considerados para análise.....	32
Tabela 7 - Valor do Alfa de Cronbach. ....	32
Tabela 8 - Medidas de tendência central e de dispersão.....	38
Tabela 9 - Identificação numérica dos entrevistados.....	39
Tabela 10 - Análise quantitativa das respostas.....	40
Tabela 11 - Análise interna e externa do sistema de alimentação. ....	43
Tabela 12 - Matriz SWOT do sistema de alimentação no Kosovo. ....	43
Tabela 13 - Classes nacionais de abastecimento ..... 53	53
Tabela 14 - Respostas à questão n.º 1.....	59
Tabela 15 - Respostas à questão n.º 2.....	59
Tabela 16 - Respostas à questão n.º 3.....	59
Tabela 17 - Respostas à questão n.º 4.....	60
Tabela 18 - Respostas à questão n.º 5.....	60
Tabela 19 - Respostas à questão n.º 6.....	60
Tabela 20 - Respostas à questão n.º 7.....	61
Tabela 21 - Respostas à questão n.º 8.....	61
Tabela 22 - Respostas à questão n.º 9.....	61
Tabela 23 - Respostas à questão n.º 10.....	62
Tabela 24 - Respostas à questão n.º 11.....	62
Tabela 25 - Respostas à questão n.º 12.....	62
Tabela 26 - Respostas à questão n.º 13.....	63
Tabela 27 - Respostas à questão n.º 14.....	63
Tabela 28 - Respostas à questão n.º 15.....	63

Tabela 29 - Respostas à questão n.º 16.....	64
Tabela 30 - Respostas à questão n.º 17.....	64
Tabela 31 - Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.....	75
Tabela 32 - Matriz SWOT.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo.....	33
Gráfico 2 - Faixa etária.....	33
Gráfico 3 - Classe.....	34
Gráfico 4 - Número de missões já realizadas.....	34
Gráfico 5 - Número médio de refeições diárias consumidas.....	34
Gráfico 6 - Respostas às questões relativas à quantidade servida.....	35
Gráfico 7 - Respostas às questões relativas à qualidade dos géneros servidos.....	36
Gráfico 8 - Respostas às questões relativas à variedade servida nas três refeições.....	36
Gráfico 9 - Respostas às questões relativas à qualidade geral das refeições.....	37
Gráfico 10 - Perfil de respostas.....	38

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

### A

$\alpha$	Alfa
ACoy	Alfa Company (Companhia Alfa)
ADMIL	Administração Militar
AM	Academia Militar

### B

BCoy	Bravo Company (Companhia Bravo)
------	---------------------------------

### C

Cap	Capitão
CCoy	Charlie Company (Companhia Charlie)
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando da Logística

### D

DAq	Direção de Aquisições
Diap.	Diapositivo
DL	Decreto-Lei
DOS	Days of Supply (Dias de Abastecimentos)
Dr.	Doutor
Dr <sup>a</sup> .	Doutora

### E

€	Euros
EM	Estado-Maior

*LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS*

EME Estado-Maior do Exército  
EMGFA Estado-Maior General das Forças Armadas  
EPS Escola Prática dos Serviços  
EqAlim Equipa de Alimentação

**F**

FFAA Forças Armadas  
FND Forças Nacionais Destacadas

**H**

H. Hipótese  
HNS Host Nation Support (Apoio da Nação Hospedeira)

**K**

KFOR Kosovo Force  
Kg Quilograma

**L**

LN Lead Nation (Nação Líder)

**M**

MILU Multinational Integrated Logistics Support Unit (Unidades de Apoio Logístico Integrado Multinacional)  
MoU Memorandum of Understanding (Memorando de Entendimento)  
MSA Mutual Support Arrangements (Acordos de Apoio Mútuo)

**N**

n número  
N.º Número  
NATO North Atlantic Treaty Organization (OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte)

*LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS*

NEP Normas de Execução Permanente  
NSE National Support Element (Elemento de Apoio Nacional)

**O**

OCAD Órgãos Centrais de Administração e Direção

**P**

p. Página  
P.D. Pergunta Derivada  
Pp. Páginas  
Prof.<sup>a</sup> Professora  
Prof.<sup>a</sup> Professora

**Q**

QAS Qualquer Arma ou Serviço

**R**

R/N Reforço Noturno  
RC6 Regimento de Cavalaria N.º 6  
Ref. Refeição  
RPM Repartição de Pessoal Militar  
RSN Role Specialist Nation (Nação Especialista)

**S**

Sarg Sargento  
SecAlim Secção de Alimentação  
SPSS Statistical Package for the Social Science  
Sr. Senhor  
Sr.<sup>a</sup> Senhora

**T**

TACRES/KFOR Tactical Reserve Maneuvre Battalion (Batalhão da Reserva  
Tática da Manobra da KFOR)

*LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS*

TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TPessSec	Técnico de Pessoal e Secretariado
TPLSS	Third Party Logistic Support Service (Serviço de Apoio Logístico por Terceiros)

# CAPÍTULO 1

## APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

### 1.1. INTRODUÇÃO

No âmbito da estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares-Especialidade de Administração Militar ministrado na Academia Militar, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “O Exército, a Alimentação e o Serviço de Catering (*Outsourcing*): Possibilidades, Amplitudes e Contingências”.

O Exército Português é um ramo das Forças Armadas que tem por missão “participar, de forma integrada, na defesa da República” sendo assim “vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças”. Incumbe também ao Exército “participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte” (Exército, s.d.).

Na prossecução da sua missão, o Exército Português participa atualmente, numa operação de apoio à paz no Kosovo, integrado na *Kosovo Force* (KFOR). A KFOR deriva do mandato da Resolução n.º 1244, de 10 de Junho de 1999 e do acordo técnico-militar entre a NATO e a República Federal da Jugoslávia e da Sérvia (EMGFA, 2009).

O apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND) é uma responsabilidade nacional, podendo, “em função da Missão, Organização Internacional em que se integra, do Teatro de Operações ou da Nação Hospedeira, ser garantido, desejavelmente, designadamente através de acordos com a Organização” sejam eles feitos “com outras forças ou Nações que integrem a Missão ou através de contratos com empresas multinacionais ou da Nação Hospedeira” (CFT, 2013, pp. 2 e 3).

No âmbito da alimentação, o sistema funciona com base na contratação de uma empresa civil, a *Eclipse – Foodservice International, LLC*, através de uma modalidade de apoio que se denomina de *Third Party Logistic Support Service* (TPLSS).

## 1.2. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A escolha do tema a investigar recai sobre uma temática que se deseja provar ou desenvolver e que seja do interesse do investigador. Deve referir-se a um assunto pertinente, isto é, atual, de interesse geral, que despertem a atenção e o interesse do público, e deve desviar-se de assuntos pouco específicos (Sousa & Baptista, 2011, p. 19).

Esta escolha requer ponderação e reflexão e que o investigado tenha em conta a sua atualidade e interesse geral e os recursos necessários para o desenvolvimento da investigação (económicos, bibliográficos e o tempo disponível).

As Forças Nacionais Destacadas são uma realidade atual no Exército Português sendo pertinente que o apoio logístico seja capaz de responder às necessidades dos seus efetivos. Apesar de a doutrina NATO assentar sobre o princípio da responsabilidade coletiva<sup>1</sup>, é também responsabilidade última de cada nação assegurar a provisão<sup>2</sup> do apoio logístico às suas forças integradas. Desta forma, cabe a cada nação contribuinte, optar pela modalidade de apoio mais vantajosa e que melhor contribui para a prossecução da sua missão.

A escolha do tema recai em primeiro lugar sobre a investigação acerca da temática do *outsourcing* em contexto de campanha e sobre a importância de um apoio logístico capaz de satisfazer as necessidades coletivas das FND, com particular relevância para a vertente da alimentação.

## 1.3. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Todo o trabalho realizado para a definição do tema a investigar, do seu enquadramento e delimitação, é traduzido numa pergunta de partida (Sarmiento, 2013). Fortin (2009, p. 51) define-a como questão de investigação, afirmando que é “*uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações*”.

No fundo, é uma forma de o investigador expressar o que pretende desenvolver e funciona como um fio condutor de toda a investigação. Segundo Sousa e Baptista (2011), deve ser exequível (concretizável), relevante e clara.

---

<sup>1</sup> “*Nations and NATO authorities have a collective responsibility for the logistic support of NATO operations*” (NATO, 2009, p. 2-1).

<sup>2</sup> “*1. Nations must ensure, individually or by co-operative arrangements, the provision of logistics resources to support their forces allocated to NATO during peace, crisis and conflict.  
2. Each nation bears ultimate responsibility for ensuring the provision of logistic support for its forces allocated to NATO*” (NATO, 2005, p. 1-2).

Tendo em conta a abrangência do tema e considerando a característica de exequibilidade da pergunta de partida da investigação, foi restringida a abordagem e adotado o estudo de caso. Assim sendo, este TIA procura responder à seguinte questão: **“É o Exército Português capaz de garantir o fornecimento de refeições no TO do Kosovo?”**.

#### 1.4. PERGUNTAS DERIVADAS

Decorrente da problemática gerada pela pergunta de partida, surgem perguntas derivadas. São perguntas que surgem da necessidade de aprofundar a investigação (Fortin, 2009).

São “enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada. (...) Decorrem directamente do objectivo e especificam os aspectos a estudar” (Idem, 2009, p. 101).

A pergunta de partida gerou uma problemática mais abrangente e que deu origem às seguintes perguntas derivadas:

- P.D.1: Como funciona o atual sistema de alimentação do Exército, no TO do Kosovo?
- P.D.2: Qual a principal vantagem associada ao recurso ao *outsourcing* na alimentação no TO do Kosovo?
- P.D.3: Qual a principal desvantagem do recurso *outsourcing* na alimentação no TO do Kosovo?
- P.D.4: Os militares sentem-se satisfeitos com o atual fornecimento de refeições no TO do Kosovo?
- P.D.5: O Exército dispõe dos meios próprios necessários para garantir o fornecimento da alimentação no TO do Kosovo?

#### 1.5. OBJETIVOS

O objetivo geral especifica a “orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão” (Fortin, 2009, p. 100) e “indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que o projecto quer atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

O objetivo geral da presente investigação passa por apurar se o Exército é ou não capaz de prestar o apoio logístico na área da alimentação com recurso ao *outsourcing* no TO do Kosovo, estando a força aquartelada, ou destacada noutra área no TO.

Esta pesquisa tem com objetivos específicos identificar os pontos fortes e potencialidades deste sistema, assim como os seus pontos fracos e vulnerabilidades, analisando-se o contrato de prestação de serviços em vigor, e procurando-se perceber grau de satisfação do consumidor final, os militares que prestam serviço no Kosovo.

## 1.6. HIPÓTESES

As hipóteses “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e que antecipam “características prováveis do objeto a ser investigado” e que “carecem de confirmação ou verificação” (Idem, 2013, p. 14).

Para Fortin é “um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. (...) Combina o problema e o objetivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados” (Fortin, 2009, p. 102).

Considerando as perguntas derivadas enunciadas, surgem as seguintes hipóteses:

- H.1: O atual sistema de alimentação praticado no TO do Kosovo funciona com recurso a uma empresa externa;
- H.2: A principal vantagem do recurso ao *outsourcing* é a necessidade reduzida de empenhar recursos humanos;
- H.3: Há diversificação das ementas;
- H.4: Os militares que prestam serviço no Kosovo sentem-se satisfeitos com a alimentação;
- H.5: No TO do Kosovo, o contingente português é guarnecido com uma equipa de alimentação, capaz de preparar e confeccionar a alimentação para todos os militares do contingente.

## 1.7. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Para que a realização de um trabalho de investigação seja feita de forma coerente, é necessária a adoção de um processo/modelo que permita ao investigador seguir uma sequência lógica, por etapas, para cumprir os objetivos a que se propõe. Para a realização da

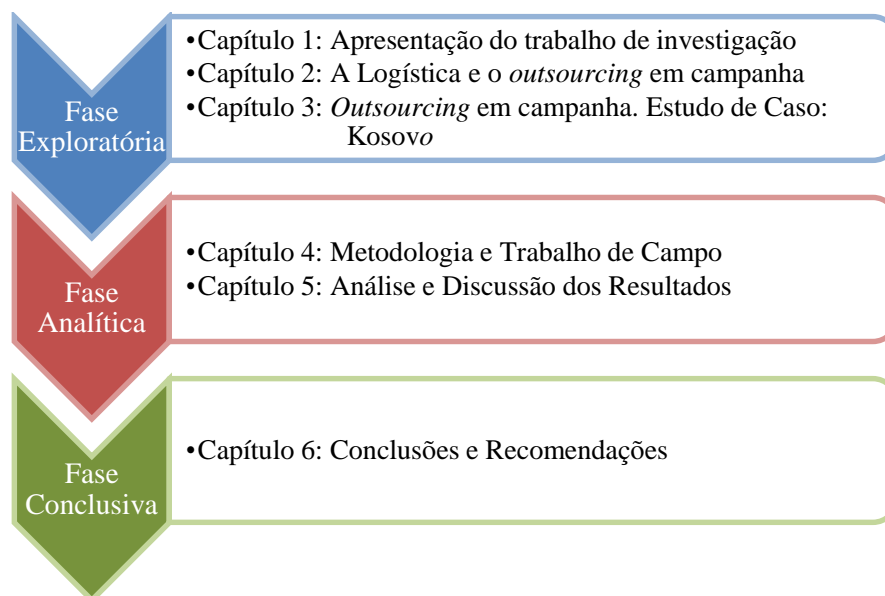
presente investigação adotou-se a “Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses” de Sarmiento (2013) e seguiu-se as Normas para a Elaboração do Relatório Científico Final da Academia Militar patentes na NEP n.º 520/2ª/29ABR13/AM.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 31) “o primeiro problema que se põe ao investigador é muito simplesmente o de saber como começar bem o trabalho”. O primeiro passo para a concretização desta investigação foi a realização de pesquisa bibliográfica que permitisse ter um conhecimento mais aprofundado desta temática assim. Esta primeira fase denomina-se por fase exploratória e consistiu na recolha de informação que permitisse abordar e expor o tema da investigação de forma fidedigna.

O passo seguinte, a fase analítica, passa pela realização de trabalho de campo para recolha de dados. Este passo pressupõe a adoção de métodos que permitam encontrar “respostas para a pergunta de investigação e perguntas derivadas” (Sarmiento, 2013, p. 7). Para esta fase foram realizados inquéritos por questionário, inquéritos por entrevista e observações diretas.

A última fase da investigação denomina-se por fase conclusiva, onde, tal como a denominação sugere, são retiradas as conclusões acerca da investigação.

A Figura 1 representa a estrutura do presente trabalho e o seu enquadramento na metodologia adotada.



**Figura 1 - Fases do modelo investigação.**  
Fonte: Elaboração própria.

O Tipo de Estudo resume-se ao modelo escolhido para abordar o problema de investigação proposto. Para a presente investigação foi escolhido o tipo de estudo inquisitivo/exploratório, “baseado no interrogatório oral e escrito” (Sarmiento, 2013, p. 5)

O método eleito para a realização desta investigação foi o Estudo de Caso. Segundo Fortin (2009, p.164), este “consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização”. Para Sousa e Batista (2011, p. 64), trata-se da “exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada”.

A utilização das diferentes formas para recolha de dados permite-nos cruzar o máximo de informação para conseguirmos responder às perguntas derivadas de investigação (Coutinho, 2011).

## **1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

A presente investigação está dividida em duas partes: a parte teórica e a parte prática.

A parte teórica é constituída por dois capítulos. O primeiro capítulo diz respeito a um enquadramento teórico onde é introduzido e enquadrado o tema da investigação e são expostos os conceitos teóricos que a suportam. O segundo capítulo introduzindo e enquadra o estudo de caso abordado, o *Outsourcing* no Kosovo.

A parte prática é constituída por três capítulos. O primeiro capítulo versa sobre os procedimentos adotados durante o trabalho de campo realizado, mais especificamente, sobre os inquéritos por questionário e sobre os inquéritos por entrevista aplicados. O segundo capítulo expõe a análise e discussão dos resultados obtidos. No terceiro e derradeiro capítulo, são exaradas as conclusões retiradas e efetuadas as recomendações para futuros trabalhos.

## **PARTE I - TEÓRICA**

### **CAPÍTULO 2**

#### **A LOGÍSTICA E O *OUTSOURCING* EM CAMPANHA**

*“Você não terá dificuldade em provar que batalhas, campanhas, e mesmo guerras foram vencidas ou perdidas primariamente por causa da logística”*

*General Dwight D. Eisenhower*

#### **2.1. INTRODUÇÃO**

No presente capítulo são abordados conceitos teóricos que suportam a realização desta investigação.

Para um melhor compreensão do conceito de *outsourcing*, foi feita uma exposição do conceito de logística, da logística em campanha e seus princípios, das classes de abastecimento em contexto NATO e foram explanadas as modalidades de apoio logístico praticadas nas missões sob a égide da mesma organização. De seguida foi introduzido o conceito de *outsourcing* e, mais especificamente, o *outsourcing* na alimentação (*catering*). Uma vez que este trabalho de investigação versa sobre o recurso ao *outsourcing* na alimentação em campanha, mais particularmente, no apoio às FND, no final do capítulo é também apresentado o plano administrativo-logístico operacional, que é o documento que regula o apoio logístico dessas forças ou de elementos nacionais destacados.

#### **2.2. CONCEITO DE LOGÍSTICA**

Ao longo dos tempos, a história deu mais importância à dimensão operacional da guerra, menosprezando a área logística. No entanto, esta visão tem-se alterado pelo reconhecimento crescente que foi sendo dado às atividades de apoio às operações propriamente ditas (CID, 2007).

A logística tem por finalidade equipar e manter uma força “em condições de ser empregue em operações militares, durante o tempo necessário, quer no Território Nacional (TN), quer num qualquer outro Teatro de Operações (TO) a uma distância considerável do primeiro” (CID, 2013, p. 2-1). O seu sucesso da logística depende da sua capacidade de gerar os recursos materiais, de forma continuada, contribuindo para o maior alcance operacional e resistência mais prolongada da força.

A logística é então definida como a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças. Lida essencialmente com questões materiais e procura resolver problemas associados a equipamentos e bens de consumo para criar condições para o emprego de pessoal e equipamentos em operações. No fundo, é responsável pela geração de recursos, pela obtenção de equipamentos e sua sustentação e pela sustentação do pessoal (Idem, 2013).

### **2.3. A LOGÍSTICA DE CAMPANHA E OS PRINCÍPIOS DA LOGÍSTICA**

Num ambiente multinacional, como é o que caracteriza as operações de apoio à paz, as forças se encontram sujeitas, não só a partilhar a Área de Operações com outros militares, mas também com a população civil, agências e organizações governamentais e não-governamentais. Esta mudança espoletou a necessidade de se compatibilizar e coordenar as ações das forças militares. As características do campo de batalha moderno (como a densidade, as condições económicas e sociais da população, o terreno, a vegetação, a urbanização, o aumento das capacidades tecnológicas, entre outras), influenciam o volume, a composição e organização da Força e, conseqüentemente, as suas necessidades de apoio logístico (CID, 2013).

A Logística Integrada deve constituir capacidades logísticas conjuntas<sup>3</sup> e combinadas<sup>4</sup>, de forma flexível, que lhe permita cumprir a missão e que possibilite a sustentação das Forças projetadas a longas distâncias e durante o período de tempo necessário, em todo o espectro de conflitos.

Em última análise podemos afirmar que o sucesso das operações depende do conjunto de atividades que vai aumentar o valor da força, a sua vida e a sua eficiência em combate.

---

<sup>3</sup> Atividades conjuntas são as que envolvem estruturas de comando e estado-maior de Forças de duas ou mais Nações.

<sup>4</sup> Atividades combinadas são as que envolvem a participação de dois ou mais Ramos das Forças Armadas (forças terrestres, aéreas e/ou navais).

Para além de dar resposta às necessidades materiais de um Exército em tempo de paz, a logística procura soluções que permitam satisfazer as necessidades materiais em campanha, em condições mais exigentes decorrentes da incerteza que caracteriza as operações militares (Idem, 2013).

Para que se possam assegurar eficientemente as responsabilidades logísticas dos comandos NATO, há um conjunto de princípios a respeitar<sup>5</sup> (CID, 2013, pp. 3-1 a 3-5):

- Primazia das operações: O esforço logístico deve ser um fator multiplicador de força e deve estar completamente integrado na sua estrutura. Para tal é necessária uma clara definição do poder de autoridade ao longo da cadeia de comando;
- Responsabilidade: As nações devem assegurar, de forma individual, ou recorrendo a acordos cooperativos, o apoio logístico as suas forças enquanto alocadas à NATO, apoio que deve ser assegurado através de acordos estabelecidos com outras Nações ou mesmo com a NATO;
- Autoridade: Os comandos NATO devem delegar autoridade para garantir um apoio logístico mais efetivo, devendo essa autoridade estar alinhada com a responsabilidade cometida em termos dos mandatos e dependência funcional. As nações devem estar preparadas para limitar a extensão do poder delegado;
- Cooperação: Princípio estruturante da Aliança que assume especial importância quando as operações são conduzidas por países não-NATO, fator que exige uma clara divisão das responsabilidades em torno de limitações estruturais, organizacionais e legais;
- Coordenação: Este princípio deve traduzir-se em economia de esforço e poderá requerer o emprego de representantes nacionais ou de oficiais de ligação em vários patamares de decisão para que seja assegurada uma resposta atempada das Nações, quer das necessidades próprias, quer das necessidades NATO como um todo;
- Provisão e suficiência: As Nações devem prover, por si só ou através de acordos, os recursos logísticos necessários para apoiar as suas forças, quer seja em tempo de paz, crise ou conflito. Isto aplica-se também a países não-NATO que realizem operações combinadas com a Aliança. Os Estados-

---

<sup>5</sup> Tendo como referência os princípios subjacentes à condução de operações conjuntas e combinadas constantes no AJP-0160, e as recomendações constantes nos MC 319/1, 326/1, 334/1 e 336/2 (Exército Português, 2012).

Membros devem ter e desenvolver uma logística capaz de dar resposta às capacidades de sustentação de recursos, prontidão, sustentabilidade e mobilidade exigidas;

- Flexibilidade: O planeamento do apoio logístico deve ser desenvolvido de forma a poder responder às mudanças situacionais. A flexibilidade assume especial importância quando se desenvolvem planos que têm de dar resposta em tempo à conduta operacional;
- Simplicidade: As ações simples (de fácil compreensão e execução) são as que mais contribuem para o êxito das operações; como tal, o apoio logístico, necessita de implementar planos simples conjugados com mecanismos de partilha de informação e que permitam responder atempadamente aos requisitos operacionais;
- Oportunidade: A projeção e o início das operações são as fases mais críticas para a logística e requerem planeamento e coordenação entre a Aliança e os Estados envolvidos. É essencial que a estrutura nacional e multinacional de comando e controlo logístico e o sistema de forças que a asseguram sejam projetados em tempo para assegurar o início da campanha;
- Economia: Os recursos logísticos caracterizam-se normalmente por serem escassos e dispendiosos, pelo que os mecanismos implementados na *Joint Operation Area* devem assegurar o seu emprego/consumo adequados: stocks ajustados ao ritmo das operações e de acordo com estimativas de emprego/consumo, capacidade de armazenagem e capacidade das linhas de comunicação. Se envolver outras organizações deve ser assegurado para garantir economias de escala<sup>6</sup>, aumentar a capacidade de reserva, reduzir esforços e custos de aqui e melhorar a qualidade global do apoio;
- Transparência e visibilidade: Antes de uma operação, o Comando tem de ter acesso a toda a informação relativo à preparação, projeção e sustentação das forças que estarão sob o seu comando. Tem de ser capaz de desenvolver uma imagem bem clara do sistema de apoio logístico, das suas infraestruturas e das suas capacidades;

---

<sup>6</sup> Economias de escala verificam-se quando o aumento do volume de produção implicar um aumento menos do que proporcional dos custos de produção. Cfr. [http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/micro2/micro2\\_rendimentos\\_e\\_economias.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/micro2/micro2_rendimentos_e_economias.pdf), em 22 de Junho de 2015 às 21h35m.

- Sinergia: A sinergia resulta da aplicação de todos os princípios logísticos. Quanto todas as Nações contribuem para um objetivo comum e põem de parte a adição das contribuições individuais, a sinergia verifica-se. Mesmo se somadas, as contribuições individuais de cada Nação serão sempre menores do que uma dinâmica combinada.

## 2.4. CLASSES DE ABASTECIMENTO NATO

Tal como mencionado anteriormente, a KFOR deriva do mandato da Resolução 1244 de 10 de Junho de 1999 e do acordo técnico-militar entre a NATO e a República Federal da Jugoslávia e da Sérvia (EMGFA, 2009).

O Exército Português possui uma enorme quantidade de artigos necessários para garantir o apoio às operações e adotou uma classificação dos seus abastecimentos, agrupados por afinidade de utilização<sup>7</sup>.

Quando participa em operações multinacionais no âmbito da NATO, os abastecimentos são classificados de acordo com a afinidade de utilização e da seguinte forma (CID, 2013, p. 6-6):

- Classe I: artigos consumíveis por pessoal ou animais a uma taxa uniforme, independentemente de alterações de combate ou de terreno;
- Classe II: abastecimentos cujo consumo está estabelecido por tabelas de organização e equipamento (p. ex. fardamento, armamento e viaturas);
- Classe III: combustíveis e lubrificantes para todos os usos (exceto armas como os lança-chamas); subclasse IIIA corresponde a combustíveis e lubrificantes de aviação;
- Classe IV: abastecimentos cuja quantidade inicial não se encontra definida por tabelas aprovadas (materiais de construção e fortificação ou quantidades adicionais de materiais idênticos aos autorizados inicialmente, como veículos adicionais);
- Classe V: munições, explosivos e agentes químicos de todos os tipos.

---

<sup>7</sup> Cfr. Apêndice A.

## 2.5. MODALIDADES DE APOIO LOGÍSTICO NATO

Sendo o Exército Português força integrante da KFOR, o apoio logístico prestado rege-se pela política e pelas modalidades de apoio multinacional da NATO.

A política desta organização, no que à logística concerne, assenta no conceito de responsabilidade coletiva das nações e das suas autoridades. As nações devem garantir, individualmente ou através de acordos cooperativos, a provisão dos recursos logísticos para apoiar as suas forças alocadas à NATO em tempo de paz, de crise ou de conflito. No entanto, cada nação tem a responsabilidade última de garantir a provisão do apoio logístico às suas forças alocadas à organização, embora esta possa coordenar ou mediar possíveis acordos entre nações ou entre as nações e a NATO (NATO, 2005, p. 1-2).

O apoio logístico de cada nação pode ser garantido através da projeção de um Elemento de Apoio Nacional (NSE – *National Support Element*)<sup>8</sup>, do estabelecimento de acordos e da contratação de serviços.

Segundo a NATO, são consideradas modalidades de apoio multinacional, as que são prestadas através de (CID, 2013, pp. 13-1 e 13-2):

- Unidades de Apoio Multinacional Integradas (MILU - *Multinational Integrated Logistic Support Units*): unidades de constituição modular, levantadas por duas ou mais nações, sob o controlo operacional do comandante da força<sup>9</sup>.
- Nação Líder (LN - *Lead Nation*): quando uma nação de grandes dimensões e com elevada contribuição de forças, assume a responsabilidade de fornecer e/ou coordenar uma parte do apoio para toda ou parte da força multinacional.
- Nação Especialista (RSN - *Role Specialist Nation*): quando uma nação é responsável, à custa dos próprios recursos, pelo abastecimento de determinada classe ou de determinados serviços para toda, ou parte, da força multinacional.

---

<sup>8</sup> Onde a nação é responsável por garantir o apoio de serviços às suas forças.

<sup>9</sup> Poderão garantir apoio logístico comum (*Common User Item*), no caso dos reabastecimentos e serviços comuns a todos ou grande parte dos contingentes (p. ex. água, combustíveis, serviços de lavandaria ou de lixo); ou apoio logístico não comum (*Non Common User Item*), que são de responsabilidade nacional (p. ex. rações de combate, manutenção ou serviços postais) (CID, Logística. PDE 4-00, 2013).

- Acordos de Apoio Mútuo (MAS – Mutual Support Arrangements): quando as nações desenvolvem acordos multi ou bilaterais com outras nações no terreno, no sentido de garantir o seu apoio<sup>10</sup>.
- Apoio da Nação Hospedeira (HSN – Host Nation Support): quando a assistência militar e/ou civil é prestada por um país a forças estrangeiras que se encontram no seu território, em tempo de paz, de crise ou de guerra e se baseia em acordos entre as nações permitindo redução do tempo e custo na projeção e emprego das forças, e que possam operar mais longe das fontes nacionais de abastecimento<sup>11</sup>.
- Contratação de Serviços de Apoio Logístico (TPLSS – Third Party Logistic Support Service): quando se contratam empresas especializadas para fornecer determinados serviços<sup>12</sup>.

## 2.6. O OUTSOURCING

A palavra “*outsourcing*” resulta da junção dos termos “*out*”, que significa “fora” e “*sourcing*” que deriva de “*source*” e que significa “fonte”, ou seja, está relacionado com a utilização de mão-de-obra de uma fonte externa à organização. De entre as várias traduções, podemos encontrar “subcontratação”, “externalização”, “contratação externa” ou “recurso a uma fonte externa”.

Lopes dos Reis (2000, p. 64) definiu o *outsourcing* como um contrato, convencionado com terceiros, de prestação de serviços não estratégicos e por isso distantes do negócio central.

Uma vez que o Exército não se insere no conceito de empresa, pois não gera lucros, poderá adotar-se um outro conceito: consiste em contratar empresas especializadas para realizar tarefas secundárias para que a organização se possa concentrar naquilo que faz melhor<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> São normalmente estabelecidos entre nações com pequenos contingentes e nações com maior capacidade logística como forma de evitar redundância desnecessária de meios.

<sup>11</sup> As áreas mais comuns de acordos feitos neste âmbito são os combustíveis, alimentação, água, transportes, instalações, telecomunicações, entre outros.

<sup>12</sup> Pode incidir em áreas como a construção e manutenção de campos e bases, combate a incêndios, serviço de alimentação (*catering*), banhos e lavandarias, abastecimento de água, combustíveis, transporte de equipamentos e pessoal, correio, entre outros.

<sup>13</sup> Cfr. <http://ei.montepio.pt/outsourcing-sim-ou-nao/> em 10 de Março de 2015.

Conde (2005, p. 47) define-o como sendo “um contrato de parceria para o fornecimento de um serviço ou função com o objetivo de obter uma maior eficiência e menor custo”.

Podemos, portanto, desde já, ressaltar dois aspetos que podem motivar o recurso ao *outsourcing*: a redução de custos e a focalização na atividade principal da organização.

### **2.6.1. Vantagens e desvantagens do *outsourcing***

Para qualquer uma das modalidades de apoio logístico que possa ser adotada, existem vantagens e desvantagens associadas

O recurso ao *outsourcing* tem vantagens associadas: em primeiro, e tal como já foi referido, a principal vantagem prende-se com a possibilidade de a organização se focar na sua atividade principal, aumentando a produtividade e eficiência, reduzindo os custos (Conde, 2005), libertando de recursos (humanos e materiais) ou mesmo a possibilidade de serem encontrados profissionais especializados em produtos ou serviços não disponíveis na organização (Montepio, 2012) e que permitem obter maior qualidade nos mesmos.

Por outro lado, existem também desvantagens associadas a este recurso: a dependência de terceiros, perda de confidencialidade (Montepio, 2012 & Santos, 1996), pode gerar a perda de “*know-how*” pela não utilização das técnicas e dos equipamentos, perda de qualidade dos serviços contratados, perda de controlo da execução e dificuldade de integração das atividades asseguradas pelo subcontratado (Santos, 1996).

## **2.7. OUTSOURCING NA ALIMENTAÇÃO – O SERVIÇO DE CATERING**

O *outsourcing* pode abranger diversas áreas. Uma das primeiras áreas a ser alvo de contratos de *outsourcing* foi precisamente a área da alimentação, materializado na exploração das cantinas (Conde, 2005).

O catering trata-se de um serviço em que as refeições são previamente confeccionadas para serem posteriormente regeneradas no local onde serão consumidas (Mattel, 2008) ou são fornecidas prontas a servir. É um dos grupos empresariais mais dinâmicos na indústria alimentar.

Por definição, o *catering* é um serviço de planeamento de refeições e bebidas onde normalmente, existe um número limitado de pratos (em contraste com a restauração, onde o cliente escolhe o que deseja consumir). No entanto, tem uma possibilidade de providenciar

pratos superior à da restauração, uma vez que pode operar em qualquer lugar, sem necessidade de instalações próprias (sejam locais públicos ou privados) (Scanlon, 2007).

Mas como em tudo, existem desvantagens associadas a este serviço: uma questão que é deve ser focada, e que assume especial relevo no que toca ao Exército, prende-se com a falta de confidencialidade (Montepio, 2012) que poderá advir da colocação de elementos civis em contacto com produtos/tecnologias militares. Outra desvantagem associada prende-se com a falta de autonomia que pode advir aquando da necessidade de projetar a força para fora da localização onde se encontra estacionária.

## 2.8. PLANO ADMINISTRATIVO-LOGÍSTICO OPERACIONAL

O Plano Administrativo-Logístico “Operacional”, emanado pelo Comando das Forças Terrestres (CFT) regula o apoio a Elementos e FND do Exército.

O Exército, através do CFT e em coordenação com os diferentes Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) e o Estado-Maior de Exército (EME), garante o apoio Administrativo-Logístico dos Elementos e das FND durante todas as fases<sup>14</sup> de Missão, a fim de assegurar o seu cumprimento.

O apoio logístico realizado às FND é uma responsabilidade nacional, podendo, em função da Missão, da Organização Internacional em que se integra, do TO ou da Nação Hospedeira, ser garantido através de uma logística conjunta e/ou combinada através de acordos com a Organização, com outras Forças/Nações que integrem a missão ou através de contratos com empresas multinacionais ou da Nação Hospedeira.

Por forma a garantir o apoio administrativo-logístico, devem considerar-se as responsabilidades atribuídas pela Diretiva n.º 23/CEME/08<sup>15</sup>, das quais, e relativamente a aspetos relacionados com o presente trabalho, se salientam:

- Assegurar, através do EME, a elaborações dos acordos, memorandos de entendimento (MoU) ou acordos técnicos (TA) necessários para complementar o apoio logístico às FND;

---

<sup>14</sup> Fases de uma missão – aprontamento, projeção/rendição, sustentação, retração, recuperação/substituição de materiais (Enes, diáp. 9).

<sup>15</sup> Diretiva relativa às Atribuições e Responsabilidades na Preparação e Emprego de FND do Exército no Âmbito das Missões Humanitárias e de Paz.

- Assegurar, através do CFT, o controlo da situação administrativa, logística e financeira da Força, sem prejuízo do acompanhamento da situação por outros Comandos;
- Assegurar, através do CmdLog, o apoio logístico e financeiro e Forças do Exército; quando solicitado, a especificação de dotações de abastecimentos; o acompanhamento da situação relativa aos MoU/TA; e a definição de procedimentos de apoio administrativo-logístico e financeiros para os Elementos Nacionais Destacados;
- Garantir níveis de abastecimentos<sup>16</sup> em todas as classes<sup>17</sup>: mínimo de 7 dias de abastecimentos<sup>18</sup> (DOS);
- Assegurar, durante a fase de sustentação da Força, o apoio administrativo-logístico às Forças com base no Sistema Logístico Nacional, complementado, desejavelmente e sempre que possível, através de protocolos e contratos específicos.

---

<sup>16</sup> Nível de abastecimento - Quantidade de abastecimentos cuja posse é autorizada ou ordenada com vista à satisfação de necessidades futuras (CID, 2013).

<sup>17</sup> Classes de abastecimento – Critério de classificação dos abastecimentos tendo em conta a sua afinidade de utilização (CID, 2013).

<sup>18</sup> Dia de Abastecimento – Quantidade média de abastecimentos calculada como necessária para uma dada força no período de um dia (expressa como um fator, por exemplo, quilos por homem por dia - kg/homem/dia) (CID, 2013).

## CAPÍTULO 3

### **OUTSOURCING EM CAMPANHA. ESTUDO DE CASO: KOSOVO**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Feito o enquadramento teórico e conceptual, é chegada a fase de se enquadrar o tema da investigação propriamente dita.

Neste capítulo é feito um enquadramento do Estudo de Caso com os conceitos abordados, nomeadamente fazendo-se a apresentação da secção de alimentação, do contrato realizado com a empresa *Eclipse* e o contrato com o contingente húngaro.

#### **3.2. O EXÉRCITO PORTUGUÊS NO KOSOVO**

O contingente português atualmente presente no Kosovo encontra-se integrado na KTM/KFOR, sediada no Camp Slim Lines, nos arredores de Pristina. A KTM constitui-se como a Reserva Tática do Comandante da KFOR (COMKFOR), pronta para ser empregue em qualquer ponto do TO do Kosovo, com prioridade para a Área Norte; podendo ainda, se necessário, ser empregue na Bósnia-Herzegovina<sup>19</sup>.



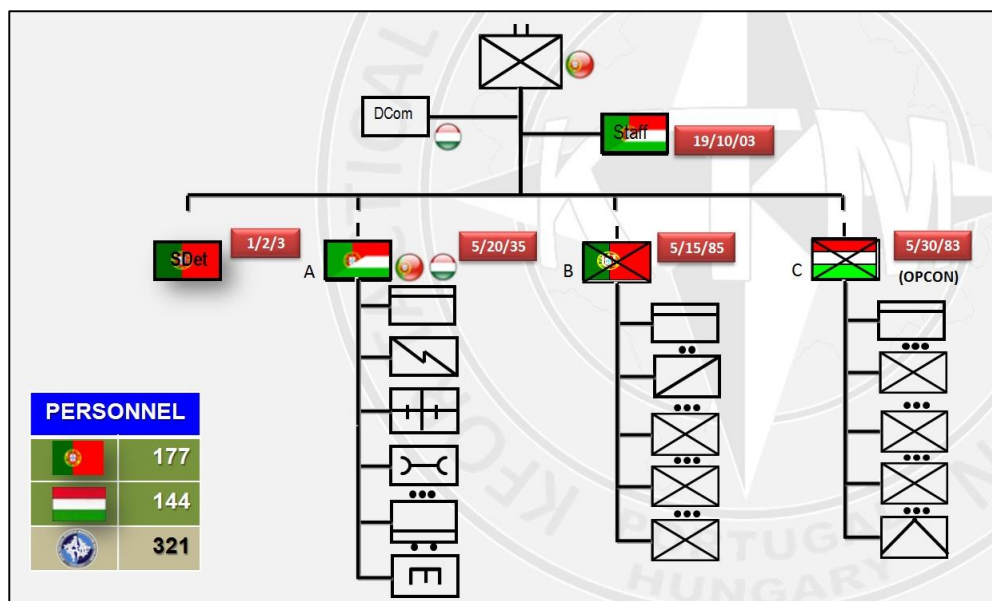
**Figura 2 - Símbolo da KTM/KFOR.**

Fonte: <http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/default.aspx>.

---

<sup>19</sup> Cfr. [http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/Visao_e_Missao.aspx) em 25 de Maio de 2015 às 15h30m.

A KTM está preparada para intervir num reduzido período de tempo e é autossustentável e completamente autónoma até 72 horas. Estas capacidades da KTM dão ao Comandante da KFOR uma enorme flexibilidade no seu emprego.



**Figura 3 - Organização da KTM/KFOR.**

Fonte: <http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/Organizacao.aspx>.

A Reserva Tática da KFOR é constituída por 3 companhias, como está explanado na figura 3, num total de 321 militares (177 portugueses e 144 húngaros):

- ACoy, companhia de apoio, constituída por militares portugueses e húngaros;
- BCoy, companhia constituída por militares portugueses, maioritariamente pertencentes ao Grupo de Auto Metralhadoras da Brigada de Intervenção, sedeadada no Regimento de Cavalaria n.º 6, em Braga;
- CCoy, companhia constituída por militares húngaros.

O empenhamento do contingente português iniciou-se em Abril e termina em Setembro de 2015 e Portugal assumiu-se como a nação líder (*Lead Nation*) e responsável pela gestão do Campo Slim Lines<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Cfr. Ofício n.º 59/ROIS/EM de 07-005-12.

### 3.3. O CONTRATO DE ALIMENTAÇÃO

O Exército Português assumiu a responsabilidade pela gestão do Campo de Slim Lines. Como tal, desempenha um papel enquanto entidade logística fornecedora de bens e serviços e contratualiza, através da Direção de Aquisições (DAq), com as empresas prestadoras de bens/serviços aos militares portugueses e húngaros. É, portanto, responsável por coordenar, controlar e quantificar os bens/serviços prestados pelas empresas aos militares<sup>21</sup>.

Como forma de garantir o cumprimento da missão que lhe foi cometida, o Exército Português contratualizou com a empresa *Eclipse – Foodservice International, LLC*<sup>22</sup> o fornecimento de alimentação e a gestão da cozinha. A última emenda (12<sup>a</sup>), e que serve de suporte a esta etapa da investigação, foi assinada a 11 de Fevereiro de 2015, no Campo de Slim Lines (CmdLog, 2015b). O período de vigência do contrato estende-se desde 01 de Abril de 2015 até 30 de Setembro de 2015, período de permanência da atual FND no TO do Kosovo.

De ressaltar que o Exército Português tem com a empresa *Eclipse*, além do contrato de fornecimento da alimentação, contrato para fornecimento de água engarrafada (CmdLog, 2015a), contrato para fornecimento de serviços de manutenção (aparelhos de ar condicionado, geradores, fossas sépticas, centro de controlo de água e suas canalizações, entre outros) (CmdLog, 2015c) e contrato para fornecimento de lavandaria, eliminação de resíduos, controlo de pestes, limpeza e serviços de campo (como jardinagem ou remoção de neve) (CmdLog, 2015d).

Esta forma de apoio logístico adotada por Portugal enquadra-se nas modalidades de apoio logístico da NATO e denomina-se por *Third Party Logistic Support Service*, uma modalidade que se caracteriza pela contratação de empresas especializadas no fornecimento de determinados serviços e abrange artigos de classe I da classificação de abastecimentos NATO (CID, 2013).

Um dos pontos abordados no contrato diz respeito aos valores imputados pela entidade contratada, a empresa *Eclipse*, ao Exército Português, por cada refeição. Os valores acordados encontram-se espelhados na Tabela 1:

<sup>21</sup> Cfr. Ofício n.º 59/ROIS/EM de 07-005-12.

<sup>22</sup> Daqui em diante, referida apenas como *Eclipse*.

**Tabela 1 - Valores imputados ao Exército por refeição.**

Fonte: CmdLog, 2015b.

Refeição	Valor (€)
Pequeno-Almoço	1,19
Almoço	3,83
Jantar	3,83
Reforço	0,50

Importa destacar alguns outros pontos acordados no contrato e que têm em vista a moral e bem-estar dos militares:

- Fornecimento de carvão para realização de um *barbecue* por mês;
- Refeições especiais para dias festivos (por exemplo, Natal, aniversários, Dia de Portugal, entre outros) no limite de 6 por mês;
- Fornecimento de café, chá e chocolate quente para os militares que prestam serviço na casa da guarda do Campo de Slim Lines.

Todos estes pontos estão acordados por forma a não trazerem qualquer encargo adicional para o Exército Português.

O contrato tem também estabelecidas ementas possíveis com a descrição pormenorizada de todos os ingredientes e quantidades a servir de cada um deles<sup>23</sup>.

### 3.4. CONTRATO DE FORNECIMENTO DE BENS E SERVIÇOS AO EXÉRCITO HÚNGARO

O Exército Português e o Exército Húngaro partilham as instalações do Campo de Slim Lines. A responsabilidade pela gestão do campo foi atribuída ao Exército Português e este assumiu-se como *Lead Nation* no apoio logístico dessa área. Esta modalidade de apoio que foi adotada e assumida pelos dois exércitos é um exemplo do que é o princípio “sinergia”, onde duas Nações concorrem para um objetivo comum, tirando partido de benefícios para ambas as partes.

---

<sup>23</sup> Cfr. Anexo A.

Neste âmbito, foi criado um *Memorandum of Understanding* (MoU) entre as duas Nações com o objetivo de afinar os princípios gerais, competências, responsabilidades e procedimentos para a provisão do apoio logístico, bens e serviços pela Força Portuguesa à Força Húngara (EMGFA, 2011).

O MoU comporta o apoio logístico em alimentação, aquartelamento, transporte, combustível, vestuário, comunicações, trabalhos de engenharia, serviços policiais, serviços médicos, base para armazenamento de munições, serviço de armazenamento, uso de instalações, formação de operacionais, sobressalentes e acessórios e serviços de manutenção e reparação.

As Forças Portuguesas, quando requisitadas e se tiverem disponibilidade para tal, prestam às Forças Húngaras, apoio, bens e serviços conforme descritos no Acordo Técnico<sup>24</sup>. (Technical Agreement – TA), seguindo os princípios financeiros delineados no documento. De notar que este apoio é apenas prestados às Forças Húngaras que prestam serviço no Campo de Slim Lines.

Para qualquer apoio logístico, seja referente a bens ou serviços, ambas as Forças negoceiam o pagamento, tanto em dinheiro como em transação financeira reconhecida legalmente.

O preço foi estabelecido por ambas as partes no TA assinado pelos Ministros da Defesa de ambas as nações e realiza-se conforme a Tabela 2:

**Tabela 2 - Tabela de preços praticados pelos serviços prestados ao contingente húngaro.**

Fonte: Elaboração própria.

Localização	Alojamento (Euro/Dia/Pax)	Alimentação	Lavandaria (Euro/Kg)
Jubilee Barracks / Slim Lines	15,50€	1ª Ref. – 1,90€ 2ª Ref. – 5,50€ 3ª Ref. – 5,50€ R/N – 0,60€	1,20€

<sup>24</sup> Cfr. Anexo B.

Para o efeito, o CmdLog, através da DAq, faz o contrato do fornecimento de bens/serviços para os dois contingentes (Portugal e Hungria) com as empresas prestadoras de serviços. A FND/KFOR é responsável por coordenar, controlar e quantificar os bens/serviços prestados pelas empresas aos militares de ambas as forças.

### 3.5. A SECÇÃO DE ALIMENTAÇÃO

A missão genérica da ACoy é a de garantir o apoio de serviços à KTM/KFOR em operações e assegurar a sustentação e manutenção diária do Campo de Slim Lines.

Seguindo esta linha orientadora, a FND/KTM/KFOR possui uma SecAlim preparada para ser empenhada em caso de projeção da força. Esta valência concorre para a missão da KTM e confere-lhe uma capacidade de autossustentação e de autonomia por um período de até 72 horas, no que à alimentação diz respeito. Em caso de projeção da Força, ou de parte dela, a SecAlim e os seus meios de apoio são projetados em proporção ao efetivo, sendo que, na sua capacidade máxima, é projetada toda a secção<sup>25</sup>.

No Campo Português, o Campo de Slim Lines, a SecAlim assegura no máximo alimentação para 500 Militares (por refeição). Em operações e utilizando as cozinhas de campanha SERT assegura, no máximo, alimentação para 400 militares<sup>26</sup>.

Faz também parte da missão da SecAlim poder ser empregue na Bósnia-Herzegovina, em caso de necessidade de projeção da KTM. Com os meios orgânicos e com o efetivo que possui, consegue apoiar a força, nesse TO, por tempo indeterminado<sup>27</sup>.

O quadro orgânico de pessoal (QOP) plasmado na tabela 3 descreve a constituição da SecAlim: quatro militares portugueses (um sarg QAS e três praças cozinheiros), três militares húngaros (um sarg cozinheiro, um praça cozinheiro e um praça cedido pela CCoy) e vinte e seis elementos civis pertencentes à empresa *Eclipse* (um chefe de Equipa, um subchefe de Equipa e três equipas de oito elementos cada uma).

---

<sup>25</sup> Cfr. observação direta ao Sr. Major ADMIL Correia, em 20 de Março de 2015, às 23h03m.

<sup>26</sup> Idem, em 27 de Maio de 2015, às 18h17m.

<sup>27</sup> Idem, em 27 de Maio de 2015, às 18h17m.

Tabela 3 - Quadro orgânico de pessoal real da secção de alimentação

Fonte: ACoy (2015a).

Secção de Alimentação	
Contingente Português	Contingente Húngaro
01 Sarg (Cmdt Sec) 01 Praça (Cozinheiro) 01 Praça (Cozinheiro) 01 Praça (Cozinheiro)	01 Sarg (Sar Mec Arm) Cozinheiro 01 Praça (Cozinheiro) 01 Praça (CCoy)
Empresa <i>Eclipse</i>	
01 Chefe de Equipa 01 SubChefe de Equipa 03 Equipas Civis (3 x 8 homens)	

O Quadro Orgânico de Material (QOM) da SecAlim da ACoy prevê a cedência por parte do Exército Português de duas viaturas IVECO 90 17 AC (Arca Frigorífica) e de dois atrelados de cozinha SERT, tal como se pode observar na figura 4.



Figura 4 - Quadro orgânico de material da secção de alimentação.

Fonte: ACoy (2015b).

## **PARTE II - PRÁTICA**

### **CAPÍTULO 4**

#### **METODOLOGIA E TRABALHO DE CAMPO**

##### **4.1. INTRODUÇÃO**

Depois de concluída a parte teórica do trabalho, a parte teórica, e de realizado todo o enquadramento da investigação, inicia-se neste capítulo a parte prática do trabalho de investigação.

No presente capítulo é feita a apresentação do tipo de estudo, do método do trabalho de campo assim como são abordados as ferramentas utilizadas para a recolha de dados: os inquéritos por questionário e os inquéritos por entrevista. São também exposto os instrumentos utilizados e os procedimentos adotados.

##### **4.2. TIPO DE ESTUDO E MÉTODO DO TRABALHO DE CAMPO**

O tipo de estudo resume-se ao modelo escolhido para abordar o problema de investigação proposto. Para a presente investigação foi escolhido o tipo de estudo inquisitivo/exploratório, “baseado no interrogatório oral e escrito” (Sarmiento, 2013, p. 5) que tem por objetivo “proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade” (Sousa & Baptista, 2011, p. 57). Foram assim aplicados inquéritos por questionário e por entrevista e foram recolhidos alguns dados por observação direta com os diferentes intervenientes.

No que diz respeito ao método utilizado, o estudo de caso, ele é definido por Ponte como “uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (1994, p.2). Neste trabalho de investigação, foi feito um estudo de caso ao *outsourcing* na alimentação que é praticado no Kosovo, onde o Exército Português se encontra neste momento em missão.

### 4.3. INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

O inquérito por questionário consiste em colocar uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões e às suas expectativas” a “um conjunto de indivíduos, geralmente representativo de uma população” (Quivy & Champenhoudt, 2008, p. 188). Desta forma, “permite recolher os dados, os quais após a sua introdução na base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informação que se consubstanciam em resultados” (Sarmiento, 2013, p. 67).

O objetivo do inquérito por questionário realizado nesta investigação passou pela recolha da opinião dos militares que prestam serviço na FND/KFOR relativamente ao serviço de alimentação que lhes é prestado de forma a apurar-se o grau de satisfação dos mesmo e para se poder confirmar e infirmar uma ou várias hipóteses de investigação.

Depois de construídos os questionários, foram submetidos a “especialistas do domínio técnico-científico em investigação” (Idem, 2013, p.45), para otimização de conteúdo e forma, e foram sujeitos a um pré-teste, para correção de erros de perceção.

O preenchimento do questionário foi realizado *online* (via internet), utilizando as valências do Google Docs, o que permitiu uma recolha rápida dos dados e permitiu que a sua análise informática fosse realizada com maior facilidade.

De seguida foi testada a sua fiabilidade recorrendo-se ao teste do Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach e foi feita a sua análise e filtragem das respostas válidas. Seguidamente, foram introduzidas as respostas numa base de dados para aplicação dos métodos estatísticos e consequente análise dos dados (Sarmiento, 2013). O processamento e tratamento dos dados foi efetuado com recurso às ferramentas informáticas *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) e ao *Microsoft Excel*.

O inquérito por questionário que foi aplicado neste trabalho de investigação foi constituído por dezassete questões e dividido em duas partes: uma primeira parte que permitiu caracterizar os inquiridos e uma segunda parte que permitiu caracterizar a alimentação. As questões colocadas na segunda parte foram respondidas através de uma escala de *Likert* ímpar para permitir a existência de um valor médio e onde o inquirido pôde optar por um valor neutro, um valor positivo ou negativo (Sarmiento, 2013). Neste caso foi utilizada uma escala com sete níveis de resposta, sendo que cada nível faz corresponder um grau de satisfação, tal como indicado na tabela 4.

**Tabela 4 - Escala de satisfação utilizada nos questionários.**

Fonte: Elaboração própria.

N.º	Descrição	Correspondente grau de satisfação	
1	Totalmente Insatisfeito	Péssimo	1 – 1,4
2	Muito Insatisfeito	Mau	1,5 – 2,4
3	Insatisfeito	Médio	2,5 – 3,4
4	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Suficiente	3,5 – 4,4
5	Satisfeito	Bom	4,5 – 5,4
6	Muito Satisfeito	Muito Bom	5,5 – 6,4
7	Totalmente Satisfeito	Excelente	6,5 - 7

#### 4.3.1. Definição da amostra

A realização de uma investigação pressupõe a recolha de dados e de informação sobre a temática em estudo. Esta recolha de dados pode ser feita junto de todos os intervenientes – população – ou com uma amostra. Segundo Fortin (2009, p. 202), a amostra é “um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população”. No fundo, é um subconjunto da população usado para obter informação acerca do todo.

A escolha da amostra deve ser feita para que a mesma seja representativa da população alvo e pressupondo que os resultados possam ser generalizados para essa mesma população.

Na presente investigação, foram realizados inquéritos por questionário e inquéritos por entrevista.

Nos inquéritos por questionário a população alvo do estudo foi o universo total dos militares do Exército Português que prestam atualmente serviço no Kosovo e que usufruem do serviço de alimentação. O universo foi constituído por 176 militares.

Designamos por amostragem a obtenção de informação sobre parte de uma população para posterior análise dos dados (Guimarães, 2008). Os métodos de amostragem subdividem-se em métodos probabilísticos e métodos não-probabilísticos. No primeiro caso, é conhecida a probabilidade de um dos elementos ser escolhido e o que permite resultados

mais precisos. No segundo caso, a probabilidade não é conhecida (Varão, Batista, & Martinho, 2005).

Para a realização desta investigação foi eleito um método não-probabilístico, o processo de amostragem por conveniência que se caracteriza pela participação voluntária dos intervenientes. O processo não garante que a amostra é representativa da população mas pode ser usada em situações como esta, em que o objetivo é captar ideias gerais e identificar aspetos críticos, e por ser um método rápido, barato e fácil (Sousa & Baptista, 2011).

Desta forma, foram recolhidos 121 inquéritos, valor que constitui a amostra-alvo do estudo e que representa 68,75% do universo total.

#### 4.4. INQUÉRITOS POR ENTREVISTA

Os inquéritos por entrevista permitem recolher informações por interação direta com os elementos com conhecimentos únicos e apropriados para a investigação, devido à experiência vivida na área (Sarmiento, 2013). A entrevista realizada foi usada como complemento de outras fontes de informação, como os inquéritos por questionário, observações diretas e análise bibliográfica e documental.

Uma entrevista pode ser exploratória ou confirmatória. No primeiro caso, quando se explora o conteúdo da investigação e, no segundo caso, quando se procura obter informações que validem as suas fontes (Idem, 2013).

Neste âmbito, e tendo em conta todos estes pressupostos, optou-se pela realização de uma entrevista confirmatória três intervenientes, caracterizados na tabela 5.

**Tabela 5 - Caracterização dos entrevistados.**

Fonte: Elaboração própria.

N.º	Posto	Especialidade	Nome	Cargo
1	Capitão	TPessSec	Alves	Of Finanças da FND/KFOR (Outubro de 2014 a Março de 2015)
2	Major	ADMIL	Correia	Of Finanças da FND/KFOR (Abril a Outubro 2015)
3	Major	Cav	Branco	Of Logística da FND/KFOR (Abril a Setembro de 2015)

Não se julgou necessário realizar mais inquéritos por entrevista por se tratar de um estudo de caso de uma situação que pela característica da atualidade não carece de comparação com situações anteriores.

Primeiramente, foi elaborado um guião de entrevista estruturada<sup>28</sup>, para uma análise de conteúdo sistemática que permitisse testar as hipóteses de trabalho (Quivy & Champenhoudt, 2008).

Tal como nos inquéritos por questionário, o guião da entrevista foi também analisado por especialistas para serem otimizadas e validadas e foi realizado um pré-teste.

Seguidamente foi enviada aos entrevistados para que avaliassem a pertinência das questões colocadas e para que fossem respondidas, transcritas e, posteriormente, analisadas.

#### 4.5. INSTRUMENTOS

No decorrer da realização do trabalho, foram vários os instrumentos usados para recolha de informação e para tratamento de dados arrecadados. Os instrumentos de investigação são determinados pela natureza do problema de investigação (Fortin, 2009).

Os instrumentos que serviram como base para a realização da investigação foram os manuais, os documentos e as publicações doutrinárias. Para a recolha de dados recorreu-se à realização de entrevistas estruturadas e de inquéritos por questionário<sup>29</sup>, como forma de tornar mais credível toda a investigação. Alguma informação foi obtida por observações diretas junto dos interlocutores.

A recolha de informação documental foi efetuada por intermédio do Oficial de Finanças que acompanha a missão no RC6, em Braga, e via internet (quando este já se encontrava no Kosovo). Outros dos recursos informáticos utilizados foram o SPSS e o Microsoft Excel para tratamento estatístico dos dados recolhidos e o Google Docs como ferramenta para realização de questionários *online* (via internet).

---

<sup>28</sup> Na entrevista estruturada “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” e de onde este “não sai fora (...) e só responde ao que lhe é perguntado” (Sarmiento, 2013, p. 34)

<sup>29</sup> Inquéritos por questionário são um “um método de colheita de dados que necessitam de respostas escritas a um conjunto de questões” previamente elaboradas pelo investigador. (Fortin, 2009, p. 249).

#### 4.6. PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Os procedimentos adotados para a realização desta investigação, tal como referido anteriormente, foram a pesquisa bibliográfica, inquéritos por entrevista e inquéritos por questionário.

O trabalho de campo foi realizado primordialmente na Academia Militar uma vez que a que informação foi recolhida maioritariamente via internet, por ser a forma primordialmente adotada para contactar os entrevistados e os inquiridos pois já prestavam serviço no Kosovo à data da realização desta investigação. Foi realizada uma deslocação esporádica ao RC6 para recolha de informação bibliográfica e para registo de observações diretas.

A investigação iniciou-se com a pesquisa documental que permitisse adquirir o conhecimento sobre a modalidade de apoio logístico adotada pelo contingente nacional integrado na KFOR. Após adquirir os conhecimentos basilares, foi efetuado o contacto com os interlocutores privilegiados, o Oficial de Finanças e o Oficial de Logística integrados no contingente português, para a realização de entrevistas relativas aos procedimentos adotados no TO no respeitante ao sistema de alimentação. Numa fase posterior, foram aplicados os inquéritos por questionário aos militares que prestavam serviço no contingente.

Depois de reunida a informação e documentação necessária, foi realizada a análise e retirado o essencial que permitisse obter resposta para as perguntas derivadas e para a pergunta de partida.

Apesar da preocupação com o cumprimento da fita do tempo, esta não foi seguida de acordo com o planeado inicialmente devido à limitação temporal da realização dos inquéritos por questionário e dos inquéritos por entrevista. Assim sendo, o processo desenrolou-se da seguinte forma: pesquisa documental e filtragem da informação recolhida até ao final da segunda semana; revisão de literatura até ao final da quarta semana; redação e validação dos instrumentos a utilizar até ao final da quinta semana; aplicação das entrevistas entre a sexta e a décima semanas; a redação da parte prática desta investigação foi realizada a partir da sétima semana; em particular, a aplicação dos inquéritos por questionário e a respetiva análise dos dados foi realizada numa fase posterior à décima semana devido à limitação temporal já referida, pelo que a revisão de todo o trabalho foi também ela efetuada numa fase posterior.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **5.1. INTRODUÇÃO**

Com todos os dados recolhidos, surge o momento de os analisar. Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na investigação realizada no âmbito do *Outsourcing* na Alimentação no Kosovo que permitiram retirar conclusões.

Este capítulo trata da apresentação, análise e discussão dos dados. Em primeiro lugar é feita a análise aos inquéritos por questionário, com recurso à utilização de gráficos comparativos onde também foi efetuada a análise da fiabilidade dos mesmos. Após isto, foi realizada a análise de conteúdo às entrevistas realizadas e que permitiu retirar algumas conclusões.

#### **5.2. INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO E POR ENTREVISTA ELABORADOS**

Foram aplicados inquéritos por questionário sobre o serviço de alimentação a 121 militares que servem atualmente na FND no Kosovo. Procurou-se, desta forma, obter uma análise quantitativa e qualitativa credível.

Foram aplicados também três inquéritos por entrevista com o propósito último de originar e obter factos junto de interlocutores privilegiados que permitisse ir de encontro à perguntas derivadas. Os interlocutores, o Capitão TPessSec Alves, o Major ADMIL Correia e o Major Cav Alves desempenharam anteriormente ou desempenham atualmente funções como Oficiais de Finanças e de Logística da FND/KTM/KFOR. Não se julgou necessário efetuar mais inquéritos por entrevista por se tratar de um estudo de caso de um evento ainda em curso e onde, decorrente das perguntas derivadas formuladas, não existe necessidade de comparação com situações anteriores, sendo que a entrevista serviu apenas como complemento à investigação teórica realizada.

### 5.3. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Segundo Sarmiento (2013), o inquérito é um “instrumento de pesquisa, que permite recolher dados” que “ após introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” que serão “analisados, comparados e comentados” (2013, p. 67)

O objetivo destes questionários passou por perceber qual a opinião dos militares que usufruem do serviço de alimentação no Campo de Slim Lines, no Kosovo, no decorrer do seu empenhamento na FND/KTM/KFOR, mais especificamente, relativamente à qualidade, quantidade e variedade da alimentação servida na 1ª, 2ª e 3ª refeições.

O inquérito por questionário<sup>30</sup> foi colocado *online* no dia 14 de Junho de 2015 e encerrados no dia 25 de Junho de 2015. A técnica utilizada consistiu numa análise estatística e descritiva, verificando-se a incidência das respostas<sup>31</sup> em cada questão efetuada.

O questionário foi composto por três partes: a primeira parte diz respeito ao preâmbulo, com os objetivos e finalidade do mesmo; a segunda parte corresponde à caracterização sociodemográfica dos inquiridos; e a terceira parte constitui o questionário específico da investigação (Sarmiento, 2013).

#### 5.3.1. Análise da fiabilidade dos questionários

Após recolhidas todas as respostas aos questionários, os dados foram inseridos e trabalhados no programa informático *SPSS* para que pudesse ser efetuada uma melhor avaliação e análise das respostas.

Quando se apresentam os resultados de uma investigação por inquérito, segundo Sarmiento (2013, p. 100), “indica-se a taxa de respostas recebidas e a taxa de respostas válidas relativamente ao número total de inquéritos administrados”. Relativamente a este aspeto, a tabela 6 espelha a análise que foi efetuada aos dados recolhidos e a percentagem de inquéritos por questionário considerados na análise:

---

<sup>30</sup> Cfr. Apêndice B.

<sup>31</sup> Cfr. Apêndice C.

**Tabela 6 - Questionários considerados para análise.**

Fonte: SPSS.

Inquéritos	N.º	Percentagem (%)
Válidos	121	100
Excluídos	0	0
Total	121	100

O perfil das respostas dadas pelos inquiridos permite-nos apurar a fiabilidade de um questionário recorrendo a um teste que mede a correlação entre as respostas. Este teste foi efetuado com recurso ao Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, que nos retorna um valor entre 0 e 1, sendo que quanto maior a correlação entre itens, maior o  $\alpha$ . A tabela 7 mostra o valor obtido no cálculo da fiabilidade do questionário:

**Tabela 7 - Valor do Alfa de Cronbach.**

Fonte: SPSS.

N.º de itens	Alfa de Cronbach
17	0,911

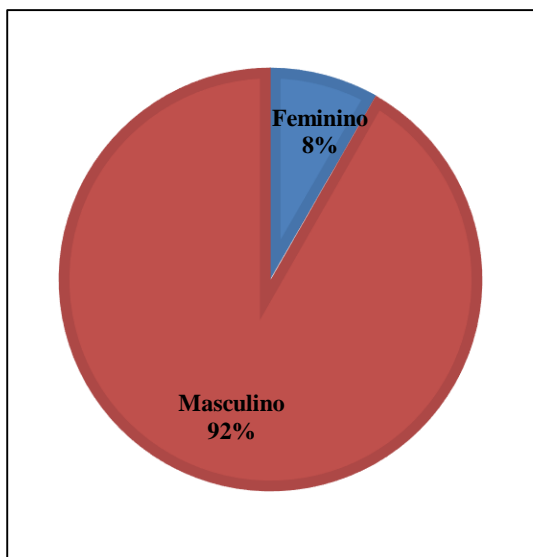
O valor obtido para o Alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,911$ ) demonstra que o questionário tem um grau de fiabilidade Excelente (Hill & Hill, 2008).

### 5.3.2. Caracterização dos militares inquiridos

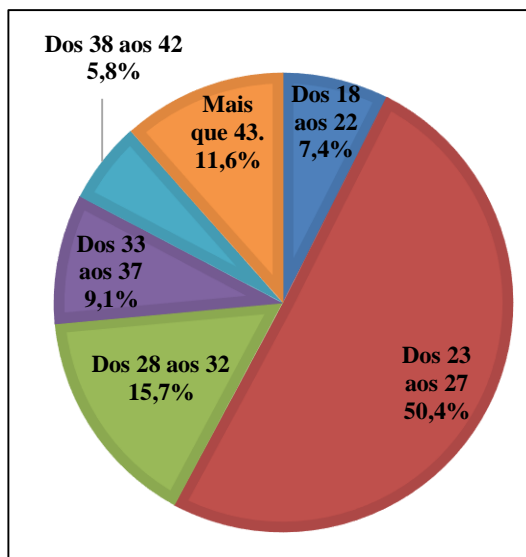
Dos 176 militares que atualmente prestam serviço na FND/KTM/KFOR, foram inquiridos 121 militares, correspondendo este número aos militares que voluntariamente responderam ao questionário. As primeiras cinco questões do questionário permitem fazer a caracterização dos militares inquiridos.

Como se pode observar no gráfico 1, 92% dos militares inquiridos são do sexo masculino enquanto apenas 8% são do sexo feminino. Quanto à faixa etária em que se incluem, representada no gráfico 2, pode verificar-se que a faixa etária dominante, cerca de

metade dos inquiridos (50,4%), é a dos 23 e os 27 anos. A faixa etária com a segunda maior representatividade é a que representa as idades entre os 28 e os 32 anos (15,7%). Os restantes 33,9% encontram-se distribuídos pelas restantes faixas etárias.



**Gráfico 1 - Sexo.**  
Fonte: Elaboração própria.

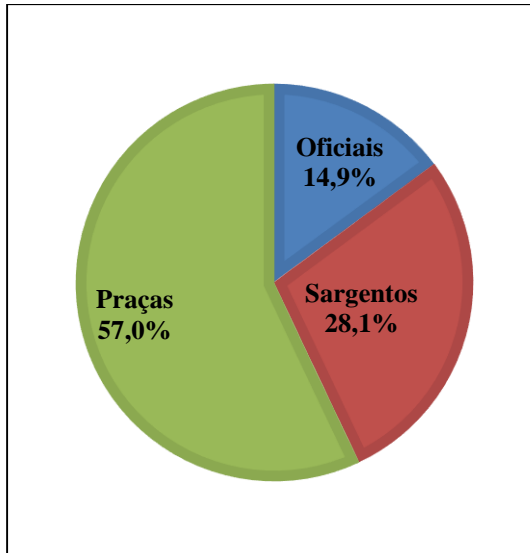


**Gráfico 2 - Faixa etária.**  
Fonte: Elaboração própria.

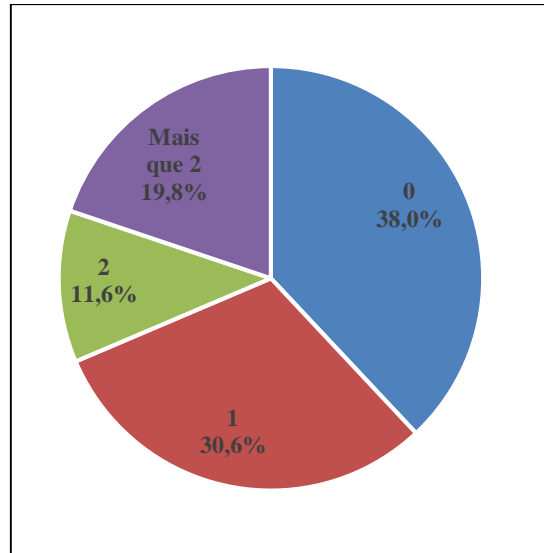
Quanto à classe a que pertencem, observando o gráfico 3, é possível verificar que a maioria dos inquiridos, 57,0%, pertence à classe das praças, sendo que 28,10% pertence à classe dos sargentos, e os restantes, 14,88%, são oficiais.

No que concerne ao n.º de missões realizadas, pode ser observado no Gráfico 4 que 38,0% dos inquiridos, antes de ser empenhado na FND atual, nunca tinha realizado uma missão. Dos restantes, 30,6% dos inquiridos tinham já realizado uma missão, 17,4. Dos restantes inquiridos, 31,4% tinham já realizado 2 ou mais missões. A média do n.º de missões já realizadas antes da atual missão situa-se no 1,16 missões, ou seja, 1 missão.

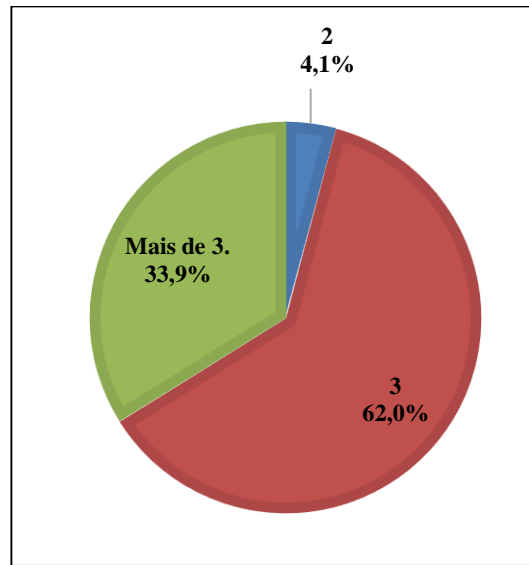
No que diz respeito ao n.º de refeições diárias consumidas por militar, podemos observar que 62% dos inquiridos consome 3 refeições por dia e que 33,9% consome mais de 3 refeições por dia.



**Gráfico 3 - Classe.**  
Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 4 - Número de missões já realizadas.**  
Fonte: Elaboração própria.



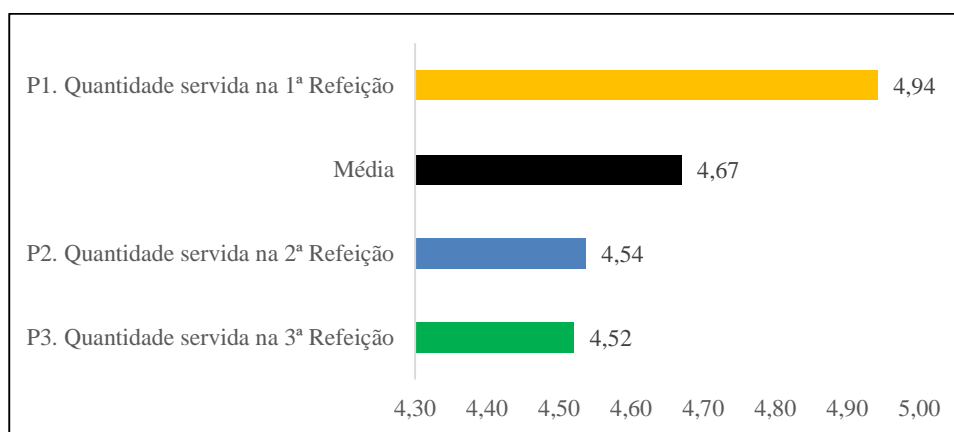
**Gráfico 5 - Número médio de refeições diárias consumidas por militar no campo Slim Lines.**  
Fonte: Elaboração Própria.

### 5.2.3. Análise dos inquéritos por questionário

A segunda parte dos questionários foi elaborada para se perceber se os militares se encontram satisfeitos com a alimentação e, conseqüentemente, com o serviço de *catering*. O questionário incidiu nas três principais refeições: a 1ª Refeição (pequeno-almoço), a 2ª Refeição (almoço) e a 3ª Refeição (jantar).

No gráfico 6 podemos verificar qual a opinião dos inquiridos quanto à quantidade servidas nas 3 refeições principais. Como se pode verificar, os militares encontram-se satisfeitos revelando um Bom grau de satisfação em qualquer das refeições analisadas.

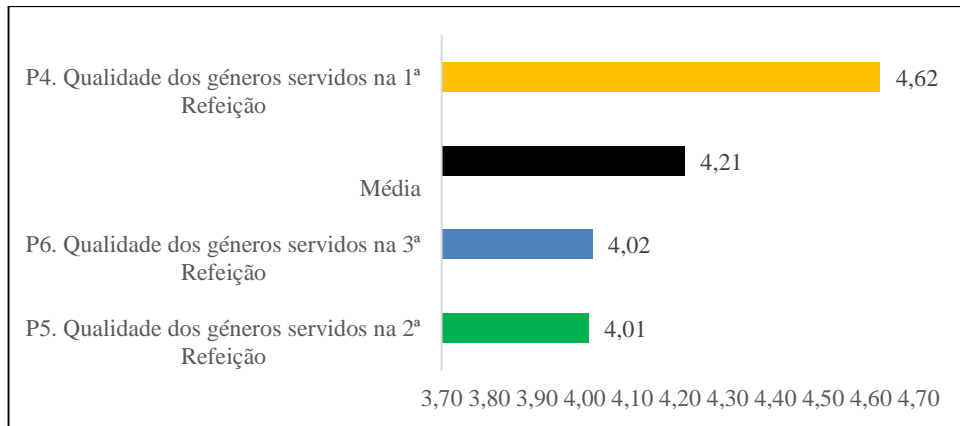
De destacar que existe uma diferença grande quanto entre a primeira refeição e as restantes: enquanto que a primeira refeição revela uma média de 4,94, as restantes estão nos 4,54 e 4,52, respetivamente 2ª e 3ª refeições.



**Gráfico 6 - Respostas às questões relativas à quantidade servida.**

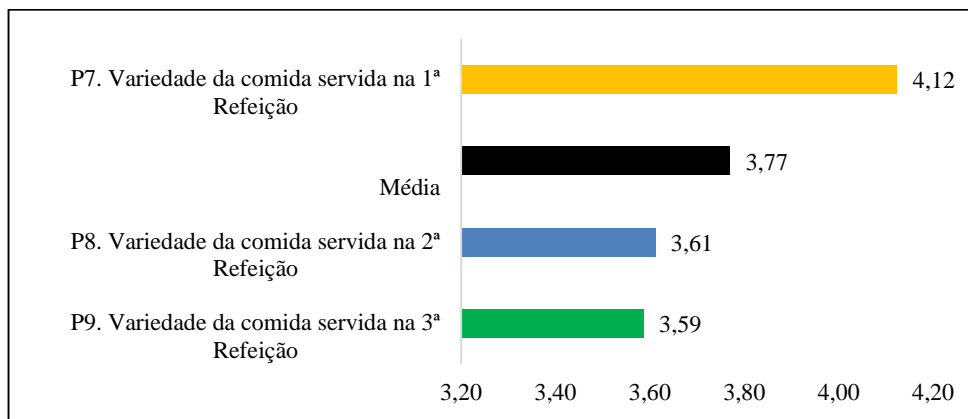
Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à qualidade dos géneros servidos em cada uma das 3 refeições, tal como é visível no gráfico 7, podemos verificar que o grau de satisfação quanto à 1ª refeição é Bom, no entanto, no que concerne à 2ª e 3ª Refeição, já apresentam um grau de satisfação Suficiente.



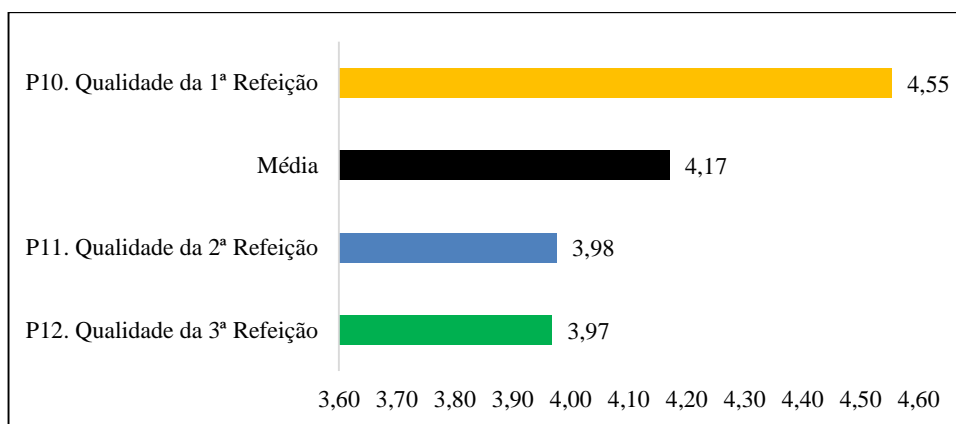
**Gráfico 7 - Respostas às questões relativas à qualidade dos gêneros servidos.**  
 Fonte: Elaboração própria.

Acerca da quantidade de comida servida, os militares manifestam ser Suficiente, tal como se pode verificar através da análise do gráfico 8.



**Gráfico 8 - Respostas às questões relativas à variedade servida nas três refeições.**  
 Fonte: Elaboração própria.

Nas últimas três questões colocadas no inquérito, foi pedido aos inquiridos que, tendo em conta os três fatores analisados anteriormente, analisassem a qualidade, em geral, de cada uma das refeições. Assim sendo, podemos verificar, analisando o gráfico 9, que a satisfação diverge conforme a refeição, sendo que na 1ª Refeição manifestam um bom grau de satisfação, enquanto nas restantes (2ª e 3ª refeições) manifestam um suficiente grau de satisfação.



**Gráfico 9 - Respostas às questões relativas à qualidade geral das refeições**  
 Fonte: Elaboração própria

### 5.3 CONCLUSÃO DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

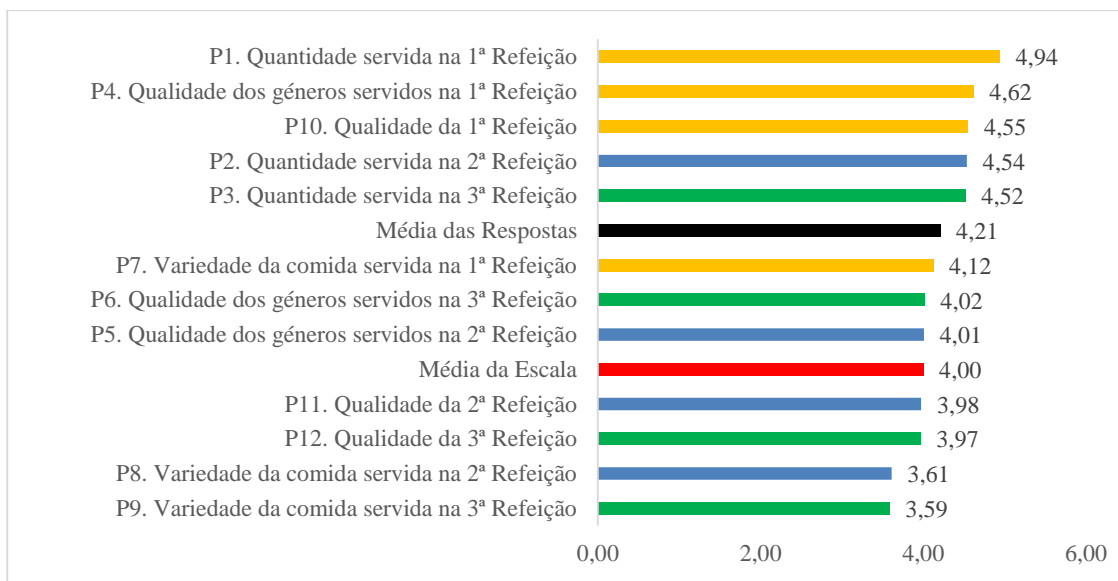
Observando atentamente o gráfico 10 é possível verificar que a média das respostas (4,21), representada a preto, é superior à média da escala (4,00) representada a vermelho. Este facto demonstra concordância nas respostas ao inquérito por questionário que foram recolhidas.

É também possível verificar que a 1ª refeição é a que mais satisfaz os inquiridos em todos os parâmetros, sendo que o único que não revela um Bom nível de satisfação e se encontra abaixo da média das respostas (4,21) é o parâmetro “variedade” (4,12).

A 2ª e 3ª refeições apresentam níveis de satisfação mais baixos do que a 1ª refeição em todos os parâmetros

O parâmetro que apresenta o maior grau de satisfação é o parâmetro “quantidade servida” (4,94 na 1ª refeição, 4,54 na 2ª refeição e 4,52 na 3ª refeição) e o que apresenta menor grau de satisfação é o parâmetro “variedade” (4,12 na 1ª refeição, 3,61 na 2ª refeição e 3,59 na 3ª refeição).

Podemos concluir que os militares se encontram satisfeitos com as refeições. A média das respostas situa-se no valor de 4,21 correspondente ao grau de “Suficiente” na escala de satisfação utilizada.



**Gráfico 10 - Perfil de respostas.**

Fonte: Elaboração própria.

A tabela 8 apresenta as medidas de tendência central e de dispersão relativas às questões do inquérito por questionário aplicado.

**Tabela 8 - Medidas de tendência central e de dispersão**

Fonte: SPSS

Questão	N	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo
P1	121	4,94	1,64	5	1	7
P2	121	4,54	1,70	5	1	7
P3	121	4,52	1,70	5	1	7
P4	121	4,62	1,31	5	1	7
P5	121	4,01	1,25	5	1	7
P6	121	4,02	1,24	5	1	7
P7	121	4,12	1,51	5	1	7
P8	121	3,61	1,38	3	1	7
P9	121	3,59	1,38	3	1	7
P10	121	4,55	1,35	5	1	7
P11	121	3,98	1,30	5	1	7
P12	121	3,97	1,29	5	1	7

### 5.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O objetivo das entrevistas primou por recolher informações e a opinião credível no que concerne ao sistema de alimentação e acerca das vantagens e desvantagens do recurso ao *outsourcing* no serviço de alimentação. Depois de aplicadas e transcritas as entrevistas realizadas, foi feita a sua análise de conteúdo, “uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (Sarmiento, 2013, p. 53).

A entrevista foi dividida em quatro partes: Preâmbulo da Entrevista, Caracterização do Entrevistado, Dados Estatísticos e Perguntas relativas ao sistema de alimentação.

Quanto aos dados estatísticos avaliados, há a destacar o elevado número de refeições e de militares que são servidos no Campo de Slim Lines, cuja gestão é da responsabilidade do Exército Português: entre 1100 a 1200 refeições (de entre as 3 analisadas) para 350 a 400 militares (entre portugueses, húngaros e outros, esporadicamente). Os preços praticados são os já referidos anteriormente e que foram acordado no contrato assinado com a empresa *Eclipse*.

De seguida, procedeu-se à análise de conteúdo das questões relativas ao sistema de alimentação. Para cada questão foram selecionados segmentos (unidades de contexto), para que fossem analisados e quantificados em cada uma das questões respondidas por cada um dos entrevistados. Depois de criados os segmentos, procede-se à marcação no texto, a que se dá o nome de unidades de registo. Para realizar este processo aproveitou-se a transcrição das entrevistas (apêndices E, F e G). Os segmentos foram codificados alfanumericamente e por cores<sup>32</sup>. Os entrevistados foram numerados conforme a Tabela 9.

**Tabela 9 - Identificação numérica dos entrevistados.**

Fonte: Elaboração própria.

N.º	Posto/Nome
1	Cap Alves
2	Maj Correia
3	Maj Branco

<sup>32</sup> Cfr apêndice H.

A análise de conteúdo fez-se através da criação de uma matriz com unidades de contexto e unidades de registo, com o n.º dos entrevistados e com a contabilização das ocorrências nas respostas às entrevistas recolhidas. Da análise efetuada resultou a Tabela 10.

**Tabela 10 - Análise quantitativa das respostas.**  
 Fonte: Elaboração própria.

Segmento	Entrevistado			n
	1	2	3	
<b>Questão 11 Intervenientes</b>				
11.A.	X	X	X	3/3 (100%)
11.B.	X		X	2/3 (66,6%)
11.C.	X	X	X	3/3 (100%)
11.D.		X	X	2/3 (66,6%)
<b>Questão 12 - Processo</b>				
12.A.	X		X	2/3 (66,6%)
12.B.	X	X	X	3/3 (100%)
12.C.	X		X	2/3 (66,6%)
<b>Questão 13 – Fornecimento de géneros ou refeições prontas</b>				
13.A.	X	X	X	3/3 (100%)
13.B.	X	X	X	3/3 (100%)
<b>Questão 14 – Protocolos de Fornecimento de Refeições</b>				
14.A.	X	X	X	3/3 (100%)
<b>Questão 15 – Preço das refeições fornecidas nesses protocolos</b>				
15.A.	X	X	X	3/3 (100%)
<b>Questão 16 – Vantagens</b>				
16.A.	X	X	X	3/3 (100%)
16.B.			X	1/3 (33,3%)
16.C.	X	X		2/3 (66,6%)
16.D.		X	X	2/3 (66,6%)
16.E.			X	1/3 (33,3%)

Segmento	Entrevistado			n
	1	2	3	
<b>Questão 17 – Desvantagens</b>				
17.A.			X	1/3 (33,3%)
17.B.		X	X	2/3 (66,6%)
17.C.		X	X	2/3 (66,6%)
17.D.		X	X	2/3 (66,6%)
17.E.	X	X		2/3 (66,6%)
<b>Questão 18 – Melhorias a introduzir no sistema</b>				
18.A.		X	X	2/3 (66,6%)
18.B.			X	1/3 (33,3%)
18.C.	X		X	2/3 (66,6%)
18.D.		X		1/3 (33,3%)

No que concerne ao Sistema de Alimentação, e tendo em conta a análise de conteúdo efetuada, podem tecer-se alguns comentários.

O plano de ementas é realizado mensalmente pela SecLog. A par do plano de ementas, também o fornecimento de géneros acontece uma vez por mês. O facto de ser realizado com tanta antecedência provoca rotura de *stock* em alguns artigos e dificulta o consumo de géneros frescos.

O planeamento detalhado é efetuado semanalmente em conjunto entre a SecLog da KTM/KFOR (quantidades, tipologias das ementas, tipologia dos géneros, pratos a optar em cada refeição, entre outros). Nestas reuniões são acertados pormenores relativos a dias festivos a realizar na semana seguinte.

Os géneros chegam ao TO e a responsabilidade pelo armazenamento é da empresa Eclipse. Já a confeção dos alimentos é feita pela referida empresa em conjunto com a EqAlim portuguesa e da EqAlim Húngara em instalações próprias (no Campo de Slim Lines).

Existem acordos entre os diversos países destacados para fornecimento de alimentação aos seus militares (de outros países/contingentes/campos) através do respetivo pagamento posterior. Os preços a pagar por refeição variam consoante o país/contingente que efetua o fornecimento da alimentação.

A principal vantagem associada a este sistema passa pela reduzida aplicação de recursos humanos e materiais à área de alimentação, facto que foi referido por todos os entrevistados – a empresa Eclipse é responsável pela manutenção, limpeza e preparação dos géneros e a SecAlim (que tem na sua constituição militares portugueses) fica apenas responsável pela confeção dos mesmos.

As principais desvantagens passam pela pouca flexibilidade que o contrato confere no que toca ao planeamento das ementas (são planeadas pelo menos com um mês de antecedência) e que provoca, por vezes, roturas de stocks em alguns artigos. Outra desvantagem prende-se com a pouca diversidade nas ementas (géneros entregues mensalmente provoca pouca margem para confeção de artigos frescos).

Como melhorias possíveis de implementar é sugerido, por um lado que, durante a fase de aprontamento, as forças que vão cumprir missão, deveriam ser ouvidas e deveriam conhecer e perceber como todo o processo de alimentação é tratado para compreenderem as restrições provocadas pelo contrato.

#### **5.4. ANÁLISE SWOT**

De modo a analisar os pontos fortes e fracos, assim como as vulnerabilidades e oportunidades do recurso ao serviço de *outsourcing*, optou-se por elaborar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats*).

A análise *SWOT* permite fazer a síntese entre a análise externa e a análise interna da organização. Os seus principais objetivos são: salientar os fatores dominantes e determinantes, tanto interna como externamente, que poderão influenciar o sucesso do projeto e produzir orientações estratégicas relevantes, aliando o projeto ao seu contexto específico. A tabela 11 representa a análise efetuada ao sistema de alimentação praticado no Kosovo.

Esta análise coloca em confronto o que a organização faz, com o que a empresa pode fazer. “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (Rosado, 2013b, p. 4).

**Tabela 11 - Análise interna e externa do sistema de alimentação.**

Fonte: Elaboração própria.

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos recursos humanos alocados;</li> <li>- Especialização dos serviços;</li> <li>- Satisfação do consumidor final;</li> <li>- Menus para dias festivos;</li> <li>- Segurança Alimentar;</li> <li>- Menos recursos logísticos e materiais necessários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca rotatividade das ementas;</li> <li>- Falta de géneros frescos;</li> <li>- Limitação nas opções das ementas;</li> <li>- Rotura de <i>stocks</i>.</li> </ul>
	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdependência e sinergias com a manobra;</li> <li>- Flexibilidade no apoio;</li> <li>- Capacidade de autossustentação por 72h;</li> <li>- Relacionamento com a empresa contratada apresenta vantagens na manutenção de equipamentos adquiridos aos ingleses;</li> <li>- Acordos com outros contingentes para fornecimento da alimentação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de informação e conhecimento do sistema de alimentação e dos trâmites do contrato;</li> <li>- Desconhecimento da opinião dos militares acerca das refeições que preferem consumir durante a fase de aprontamento.</li> </ul>

Depois de analisados todos os dados recolhidos, foi gerada a matriz com as estratégias de desenvolvimento do sistema de alimentação, representada na tabela 12.

**Tabela 12 – Estratégias de desenvolvimento do sistema de alimentação no Kosovo.**

Fonte: Elaboração própria.

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Análise Externa	Oportunidades (O)	<p><b>Aproveitar</b></p> <p>A pouca alocação de recursos configura-se como uma mais-valia do sistema, permitindo um apoio em todas as frentes e a especialização da mão-de-obra fornecida pela empresa contratada é um contributo forte nesse sentido. A moral e bem-estar dos militares são pontos que devem continuar a ser garantidos. Por outro lado, devem manter-se as sinergias e a cooperação criadas entre os Exércitos Português e Húngaro.</p>	<p><b>Desenvolver</b></p> <p>Devem criar-se mecanismos que permitam maior rotatividade das ementas e deve procurar-se conseguir aumentar o consumo de produtos frescos, por exemplo, através da procura no mercado local, fator que devia também ser negociado com a empresa contratada.</p>
	Ameaças (T)	<p><b>Combater</b></p> <p>A falta informação disponibilizada aos militares na fase de aprontamento é uma vulnerabilidade deste sistema pelo que deve reforçar-se por forma a manter ou até aumentar o seu grau de satisfação.</p>	<p><b>Melhorar</b></p> <p>A rotatividade das ementas e as limitações que lhes são impostas pelo contrato devem ser revistas no contrato. Da mesma forma, devem ser revistos os procedimentos na fase de aprontamento da FND para melhorar a capacidade de resposta do sistema.</p>

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

*"Não basta adquirir sabedoria; é preciso,  
além disso, saber utilizá-la"*

**Marcus Cícero**

#### 6.1. INTRODUÇÃO

Com o culminar de toda a investigação e da análise dos dados, é chegado o derradeiro e último capítulo onde são retiradas as conclusões de todo o trabalho.

Nesta fase é essencial verificar as hipóteses levantadas, confirmando-as ou infirmando-as, responder às perguntas derivadas, verificar a concretização dos objetivos e, por fim, responder à pergunta de partida da investigação, a pergunta que serviu de fio condutor de toda a pesquisa. No final são expostas as limitações da investigação e são efetuadas algumas recomendações e investigações futuras.

#### 6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

A verificação das hipóteses levantadas faz-se, consoante a investigação e a recolha e a análise dos dados que foi efetuada, confirmando-se ou infirmando-se as mesmas.

Relativamente à hipótese n.º 1 **“O atual sistema de alimentação praticado no TO do Kosovo funciona com recurso a uma empresa externa”** é confirmada com as respostas das entrevistas à questão n.º 11 em que os 3 entrevistados (Capitão Alves – Oficial de Finanças da FND anterior; Major Correia – Oficial de Finanças da FND atual e Major Branco - Oficial de Logística da FND atual) confirmam a investigação realizada afirmando que um dos intervenientes do sistema de alimentação é a empresa *Eclipse*. Esta hipótese é também facilmente confirmada pela existência de um contrato assinado entre o Exército Português e a mesma empresa, contrato que foi analisado ao longo da investigação.

No que concerne à hipótese n.º 2 “**A principal vantagem do recurso ao *Outsourcing* é a necessidade reduzida de empenhar recursos humanos**”, é confirmada pelos 3 entrevistados na questão n.º 16, onde todos (Capitão Alves – Oficial de Finanças da FND anterior; Major Correia – Oficial de Finanças da FND atual e Major Branco - Oficial de Logística da FND atual) confirmam que uma das vantagens do recurso a este serviço passa pela necessidade de um reduzido efetivo de militares do contingente nacional empenhado na SecAlim da FND/KFOR, pois esta secção é composta, no seu grosso, por civis da empresa *Eclipse* e apenas por 4 militares portugueses e 3 militares do contingente húngaro.

Relativamente à 3ª hipótese “**Há diversificação nas ementas.**” é parcialmente confirmada. Na análise dos inquéritos por questionário aplicados foi possível verificar que o parâmetro “variedade” foi o que apresentou valores mais baixos nos parâmetros avaliados, apresentando uma média de 3,77 numa escala de 1 a 7, com uma média de escala de 4.

No que respeita à hipótese n.º 4 “**Os militares que prestam serviço no Kosovo sentem-se satisfeitos com a alimentação.**” é parcialmente confirmada. Os inquiridos mostraram-se positivamente satisfeitos em todos os parâmetros em que foram inquiridos, como se pôde verificar na análise que foi feita aos questionários, sendo que a média das respostas revelaram o valor de 4,21 que corresponde ao grau de satisfação de “Suficiente”. Apesar de o grau de satisfação não ser constante em todos os parâmetros e refeições, não houve qualquer resposta em que o resultado global fosse negativo.

Em relação à última hipótese levantada, a hipótese n.º 5 “**No TO do Kosovo, o contingente português é guarnecido com uma equipa de alimentação, capaz de preparar e confeccionar a alimentação para todos os militares do contingente**” é parcialmente confirmada atendendo à resposta à questão n.º 17 realizada nas entrevistas, onde um dos entrevistados (Major Branco - Oficial de Logística da FND) confirma o que foi investigado, afirmando que a equipa de alimentação pode ser dividida e garantir que as forças da componente operacional podem sempre ser apoiadas, independentemente da sua localização.

### 6.3. GRAU DE CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral da presente investigação foi alcançado: apurar se o Exército é ou não capaz de prestar o apoio logístico na área da alimentação com recurso ao *outsourcing*, no TO do Kosovo.

Da mesma forma, os objetivos específicos foram também alcançados: foram identificados os pontos fortes e potencialidades deste sistema, assim como os seus pontos fracos e vulnerabilidades e apurou-se o grau de satisfação dos militares que prestam serviço no Kosovo e que são os consumidores finais.

#### 6.4. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Relativamente à pergunta derivada n.º 1 “**Como funciona o atual sistema de alimentação do Exército no TO do Kosovo?**” apurou-se que ele pode funcionar da seguinte forma: se a força estiver aquartelada no campo de Slim Lines, o sistema de alimentação funciona com recurso ao *outsourcing*, através da contratação da empresa *Eclipse*. Apesar de a SecAlim não ser unicamente constituída por civis da empresa em questão, eles constituem a maior parte. Por outro lado, caso a força seja destacada para outra localização, a SecAlim, por ser constituída também por militares, tem a possibilidade de se dividir, separando-se dos elementos civis e de apoiar a força noutra localização do TO. O n.º de militares destacados para este tipo de apoio depende do n.º de militares projetados, podendo, no limite, ser projetada toda a SecAlim. Esta secção concorre para a missão da Força conseguindo uma capacidade de autossustentação e de autonomia por um período de até 72 horas.

No que concerne à segunda pergunta derivada “**Qual a principal vantagem associada ao recurso ao *outsourcing* na alimentação no TO do Kosovo?**”. A principal vantagem prende-se com a reduzida necessidade de empenhar recursos humanos e logísticos (materiais) na SecAlim. Uma vez que a empresa *Eclipse* contribui com uma equipa de 25 civis, onde se inclui mão-de-obra especializada, dá margem para o Exército Português ter alocado na SecAlim apenas o n.º de militares necessários para prestar apoio em caso de projeção da KTM/KFOR.

Acerca da pergunta derivada n.º 3 “**Qual a principal desvantagem do recurso ao *outsourcing* no TO do Kosovo?**” o fator “variedade” analisado nos inquiridos por questionário aplicados, apesar de satisfatório, apresenta a média de resposta mais baixa com o valor de 3,77. Por outro lado, 2 dos 3 entrevistados (Major Correia - Oficial de Finanças da atual FND e Major Branco - Oficial de Logística da atual FND) referiram este aspeto, a limitação das ementas, como sendo uma das principais desvantagens.

No respeitante à pergunta derivada n.º 4 “**Os militares sentem-se satisfeitos com o atual fornecimento de refeições no TO do Kosovo?**”, os militares em exercício de funções no Kosovo mostraram, através da resposta aos questionários, que se encontram satisfeitos com as refeições que consomem. Revelaram no entanto, que se encontram mais satisfeitos

com a 1ª refeição do que com as demais (2ª e 3ª refeições), apresentando, em média, um grau de satisfação de “Bom”, contrastando com as outras refeições, que apresentam, em média um grau de satisfação de “Suficiente”.

A pergunta derivada n.º 5: **“O Exército dispõe dos meios próprios necessários para garantir o fornecimento da alimentação no TO do Kosovo?”** a resposta é positiva, a FND que se encontra no Kosovo tem na sua constituição uma SecAlim que garante, em campanha, a confeção da alimentação, no máximo, para 400 militares por refeição e concede uma capacidade de autossustentação e de autonomia à Força por um período de até 72 horas (no que respeita à alimentação). A resposta a esta pergunta derivada foi sendo analisada ao longo do trabalho com a apresentação do QOP e do QOM da SecAlim, assim como da sua missão e possibilidades.

### **6.5. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA**

Toda a investigação que se desenvolveu neste relatório científico teve como princípio a pergunta **“É o Exército Português capaz de garantir o fornecimento de refeições no TO do Kosovo?”**. Depois de analisados todos os dados recolhidos, é possível responder afirmativamente.

O Exército mostrou-se capaz de garantir o fornecimento da alimentação tanto quando a Força está aquartelada, através dos serviços prestados por uma empresa civil contratada, como quando a Força é destacada, através da constituição de uma EqAlim com capacidade de garantir a alimentação de até 400 militares por refeição. Este facto demonstra que o apoio logístico prestado está em consonância com os princípios logísticos da provisão e suficiência e da flexibilidade.

Apesar das dificuldades associadas a este serviço, o objetivo final, o fornecimento da alimentação aos militares, é satisfeito e bem recebido pelos que usufruem do serviço.

### **6.6. RECOMENDAÇÕES**

O sistema adotado no TO do Kosovo revela-se eficaz, ou seja, capaz de cumprir a sua função de abastecer os militares. No entanto, fruto do contrato vigente, há algumas dificuldades que se refletem na satisfação de quem consome a alimentação. Há algumas questões que deviam ser negociadas por forma a melhorar a alimentação consumida, nomeadamente no que toca ao consumo de géneros frescos. Devia também haver uma

tentativa no sentido de serem criados mais pratos que permitissem uma maior variedade na oferta.

Por outro lado, a informação disponibilizada na fase de aprontamento devia ser melhorada e estendida a todos os militares. Os elementos de EM da FND sentem que não se são totalmente preparados para todas as implicações associadas ao contrato. Da mesma forma, os militares que prestam serviço no TO estão pouco informados das limitações associadas ao contrato. Devem também ser escutados durante a fase de aprontamento por forma a poderem ser determinadas as suas preferências e não serem sujeitos a planeamentos feitos pelo EM da FND anterior.

### **6.7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

No decorrer desta investigação, surgiram condicionantes que dificultaram o seu desenvolvimento.

O facto de a presente investigação incidir sobre um facto tão atual e ainda em decurso, dificultou a análise dos inquéritos por questionário: não seria sensato questionar alguém acerca da sua opinião no que diz respeito à alimentação se não tivesse decorrido tempo suficiente para se formular uma opinião sustentada. Da mesma forma, foi necessário que os entrevistados adquirissem alguma experiência na sua função para que pudessem formular uma opinião. A recolha tardia destes dados revelou-se uma das maiores limitações na recolha dos dados.

Este facto agravou-se pelo facto de os inquiridos/entrevistados se encontrarem no Kosovo na altura da realização dos inquéritos/entrevistas.

### **6.8. INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Para futuras investigações, poderá ser interessante efetuar este estudo aplicando-o a outras áreas em que o Exército recorre ao *outsourcing*, não só em TO, mas também nas unidades em TN. Poderia também ser abordado esta mesma temática de forma semelhante noutros TO.

Outra vertente que poderia ser aprofundada seria um estudo das vantagens económicas e do impacto financeiro associado a estes serviços prestados através da contratação externa.

## BIBLIOGRAFIA

- CFT (2013). *Plano Administrativo-Logístico "Operacional". Apoio a Elementos e Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército*. Oeiras: CFT.
- CID (2007). *Regulamento do Campanha RC-120 Logística*. Lisboa: Exército Português.
- CID (2013). *Logística. PDE 4-00*. Exército Português.
- CmdLog (2011). *Ofício n.: 0059/ROIS/EM de 07-05-12 FND/KFOR - APOIOS PRESTADOS NO CAMP PORTUGAL - RESSARCIMENTOS*. Lisboa: Comando da Logística.
- CmdLog (2015a). *Bottled Water Supply Contract - 12th Amendment*. Campo de Slim Lines: Comando da Logística.
- CmdLog (2015b). *Food Supply and Kitchen Management Contract - 12th Amendment*. Campo de Slim Lines: CmdLog.
- CmdLog (2015c). *Maintenance Services Supply Contract - 12th Amendment*. Campo de Slim Lines: Comando da Logística.
- CmdLog (2015d). *Services Supply Contract for Laundry, Waste Disposal, Pest Control, Cleaning and Camp Service - 12th Amendment*. Campo de Slim Lines: CmdLog.
- Conde, P. (2005). *Outsourcing* in Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, n.º 66, Setembro de 2005, Rio de Mouro: Strarimagem
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- EMGFA (2009). *NATO - KFOR (Kosovo Force)*. Obtido em 20 de Março de 2015, de Estado-Maior-General das Forças Armadas: <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/missoes/fnd-kosovo>
- EMGFA (2011). *Memorandum of Understanding and Technical Agreement*. EMGFA.
- Enes, S. (2014). *Sessões de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas*. Ano letivo 2014-2015 [policopiado], Póvoa de Varzim: EPS.
- Exército (2015). *Food Supply and Kitchen Management Contract*. Slim Lines Camp: Exército.

- Exército (s.d.). *Missão*. Obtido em 3 de Março de 2015, de Exército:  
<http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Missao.aspx>
- Fortin, M.-F. (2006). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação - Da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Guimarães, P. R. (2008). *Métodos Quantitativos Estatísticos*. Brasil: IESDE Brasil S. A.
- Gonçalves, D. P. M. (2012). *A Companhia de Reabastecimento e Serviços e os novos desafios da Logística Militar: apoio de serviços, capacidades adicionais e apoio supletivo*, Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada [policopiado], Lisboa: Academia Militar.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.), Porto: Vida Económica.
- Marques, P. (2010). *Outsourcing*. Lisboa: Academia Militar.
- Mattel, B. (2008). *CATERING - A Guide to Managing a Successful Business Operation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Militar, A. (2013). *NEP n.º 520/2ª*. Lisboa.
- NATO (2005). *Modes of Multinational Logistic Support*. AJP - 4.9. NATO.
- NATO (2009). *Allied Joint Doctrine For Logistics*. AJP - 4 (B). NATO.
- Ponte, J. P. (1994). *O Estudo de Caso na investigação em educação matemática*. Obtido em 29 de Abril de 2015, de [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf)
- Quivy, R., & Champenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rosado, D. M. P. (2013). *Sessões de Gestão Estratégica - Sessão 4, Ano Letivo 2012/2013* [policopiado], Lisboa: Academia Militar
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Scanlon, N. L. (2007). *Catering Management* (3ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Silva, P. T., João, A. L., & Gonçalves, C. P. (Maio de 2011). Apoio Técnico de segurança Alimentar às Forças Nacionais Destacadas. *Logística*, pp. 10-12.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Varão, C., Batista, C., & Martinho, V. (2005). *Métodos de Amostragem*. Obtido de Metodologia de Investigação 2005/2006, Departamento de Educação da FCUL: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/MetodosAmostragemT2.pdf>.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A: CLASSES NACIONAIS DE ABASTECIMENTO

**Tabela 13 - Classes nacionais de abastecimento**  
 Fonte: Elaboração própria, adaptado de (CID, 2013, PP. 6-3 a 6-5)

<b>Classes</b>	<b>Artigos</b>
<b>I</b>	Víveres e artigos de higiene e bem-estar gratuitos.
<b>II</b>	Vestuário, Fardamento, Equipamento individual, material de bivaque, coleções orgânicas de ferramentas, ferramentas manuais e abastecimentos para administração das instalações.
<b>III</b>	Combustíveis, óleos e lubrificantes: combustíveis derivados do petróleo, óleos hidráulicos e isolantes, preservantes, gases líquidos e comprimidos, produtos químicos a granel, produtos anticongelantes e refrigeração e carvão.
<b>IV</b>	Material de construção, incluindo equipamento instalado e todos os materiais de organização do terreno e de fortificação.
<b>V</b>	Munição de todos os tipos (incluindo armas químicas, bacteriológicas e especiais), bombas, explosivos, minas, espoletas, detonadores, artifícios pirotécnicos, mísseis, foguetes, compostos propulsores e outros artigos afins.
<b>VI</b>	Artigo para uso individual privado, não especificamente militar, para venda aos militares.
<b>VII</b>	Artigos completos principais (combinações finais de produtos acabados que se encontram prontos para utilização) como, por exemplo, carros de combate, rampas de lançamento de mísseis, viaturas e oficinas móveis.
<b>VIII</b>	Material sanitário, incluindo os respetivos sobressalentes.
<b>IX</b>	Todos os sobressalentes e componentes necessários para o apoio de manutenção a todo o equipamento, incluindo coleções para reparação, conjuntos e subconjuntos
<b>X</b>	Abastecimentos para apoio a programas não essencialmente militares e que não se incluam em qualquer das classes anteriores.

## APÊNDICE B: FORMATO DOS INQUÉRITOS FEITOS AOS MILITARES NA FND/KTM/KFOR

### Outsourcing em Campanha: Vantagens, Desvantagens e Contingências do Serviço de Catering

O meu nome é Maria João Gomes, sou Aspirante Tirocinante de Administração Militar. O presente inquérito surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que é realizado no último ano do Mestrado em Ciências Militares – Administração Militar.

O tema do meu trabalho é "Outsourcing em Campanha: Vantagens, Desvantagens e Contingências do Serviço de Catering. Estudo de Caso: Kosovo". Pretendo com este inquérito determinar o grau de satisfação do consumidor final, neste caso, dos militares do Exército Português que estão ao serviço da Força Nacional Destacada integrada na KFOR.

O preenchimento deste inquérito tem uma duração de cerca de 10 minutos.

Desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade. O seu contributo será da maior importância para a consecução dos objetivos a que me proponho.

\* Required

**Sexo \***

Escolha uma das seguintes opções.

**Idade \***

Escolha uma das seguintes opções.

**Classe \***

Escolha uma das seguintes opções.

**Número de missões já realizadas (excluindo a que realiza atualmente) \***

Escolha uma das seguintes opções.

**Quantas refeições consome diariamente, em média, nas instalações destinadas à alimentação do Exército Português integrado na KFOR? \***

Escolha uma das seguintes opções.

**Quanto à QUANTIDADE de comida servida, sinto-me: \***

Selecione a opção de acordo com seu grau de satisfação quanto à quantidade de comida que lhe é servida por refeição.

	1- Totalmente Insatisfeito	2 – Muito Insatisfeito	3 – Insatisfeito	4 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	5 – Satisfeito	6 – Muito satisfeito	7 - Totalme Satisfei
Quantidade servida na 1ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade servida na 2ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quantidade servida na 3ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quanto à QUALIDADE DOS GÊNEROS servidos, sinto-me: \***

Selecione a opção de acordo com seu grau de satisfação quanto à QUALIDADE de comida que lhe é servida por refeição.

	1- Totalmente Insatisfeito	2 – Muito Insatisfeito	3 – Insatisfeito	4 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	5 – Satisfeito	6 – Muito satisfeito	7 - Totalme Satisfei
Qualidade dos gêneros servidos na 1ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos gêneros servidos na 2ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos gêneros servidos na 3ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quanto à VARIEDADE de comida servida, sinto-me: \***

Selecione a opção de acordo com seu grau de satisfação quanto à VARIEDADE de comida que lhe é servida por refeição.

	1 – Totalmente Insatisfeito	2 – Muito Insatisfeito	3 – Insatisfeito	4 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	5 – Satisfeito	6 – Muito satisfeito	7 - Totalment Satisfeci
Variedade da comida servida na 1ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade da comida servida na 2ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade da comida servida na 3ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quanto à QUALIDADE DAS REFEIÇÕES, sinto-me: \***

Tendo em conta os 3 factores que avaliou anteriormente, avalie a qualidade geral da alimentação que lhe é servida por refeição.

	1 – Totalmente Insatisfeito	2 – Muito Insatisfeito	3 – Insatisfeito	4 - Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	5 – Satisfeito	6 – Muito satisfeito	7 - Totalment Satisfeitc
Qualidade da 1ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da 2ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da 3ª Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

100%: You made it.

## **APÊNDICE C: GUIÃO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA**

O meu nome é Maria João Gomes, sou Aspirante Tirocinante do curso de Administração Militar. Esta entrevista surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que materializará o culminar deste curso.

O tema do meu TIA é o “Outsourcing em Campanha: Vantagens, Desvantagens e Contingências do Serviço de Catering. Estudo de Caso: Kosovo”. No âmbito deste trabalho pretendo fazer uma comparação entre o atual sistema utilizado pelo Exército Português e outros Exércitos que atualmente servem no Kosovo.

Desde já agradeço a sua atenção e disponibilidade. O seu contributo será da maior importância para a consecução dos objetivos a que me proponho.

### **Caracterização do Entrevistado**

1. Nome Completo:
2. Nacionalidade:
3. Posto:
4. Especialidade:
5. Cargo/Função:
6. Data da Realização da Entrevista:
7. Local da Realização da Entrevista:

### **Dados Estatísticos**

8. Qual o número de refeições são servidas diariamente nas vossas instalações?
9. Quantos militares são alimentados diariamente nas vossas instalações?
10. Qual o preço médio de cada refeição por militar?

### **O Sistema de Alimentação**

11. Quais são os intervenientes do sistema de alimentação praticado pelo vosso contingente no Teatro de Operações do Kosovo?

12. Como se processa todo esse sistema, desde a necessidade de fornecimento até a refeição ser servida?
  
13. As refeições chegam até vós prontas? Ou chegam apenas os gêneros e vocês confeccionam?
  
14. Têm algum protocolo com outros exércitos no que toca ao fornecimento das refeições no TO? Se a sua resposta é “não”, passe para a questão 6. Se a sua resposta for “sim”, prossiga para a questão 5.
  
15. Por que preço fornecem cada refeição servida ao abrigo desse protocolo?
  
16. Quais as vantagens associadas ao sistema que praticam?
  
17. Quais as desvantagens associadas ao sistema que praticam?
  
18. Que melhorias pensa que podiam ser introduzidas nesse sistema?

Obrigada pelo seu contributo.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Gomes  
Aspirante de Administração Militar

## APÊNDICE D: RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS FEITOS AOS MILITARES NA FND/KTM/KFOR

**Tabela 14 - Respostas à questão n.º 1.**  
Fonte: SPSS.

Respostas	Frequência	Percentagem relativa (%)	Percentagem acumulada (%)
Feminino	10	8,3	8,3
Masculino	111	91,7	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 15 - Respostas à questão n.º 2.**  
Fonte: SPSS.

Respostas	Frequência	Percentagem relativa (%)	Percentagem acumulada (%)
Dos 18 aos 22	9	7,4	7,4
Dos 23 aos 27	61	50,4	57,9
Dos 28 aos 32	19	15,7	73,6
Dos 33 aos 37	11	9,1	82,6
Dos 38 aos 42	7	5,8	88,4
Mais que 43	14	11,6	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 16 - Respostas à questão n.º 3.**  
Fonte: SPSS.

Respostas	Frequência	Percentagem relativa (%)	Percentagem acumulada (%)
Oficiais	18	14,9	14,9
Sargentos	34	28,1	43,0
Praças	69	57,0	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 17 - Respostas à questão n.º 4.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
0	46	38,0	38,0
1	37	30,6	68,6
2	14	11,6	80,2
Mais que 2.	24	19,8	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 18 - Respostas à questão n.º 5.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
2	5	4,1	4,1
3	75	62,0	66,1
Mais de 3.	41	33,9	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 19 - Respostas à questão n.º 6.**

Fonte: SPSS.

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	7	5,8	5,8
Muito Insatisfeito	6	5,0	10,7
Insatisfeito	10	8,3	19,0
Nem satisfeito nem Insatisfeito	11	9,1	28,1
Satisfeito	35	28,9	57,0
Muito Satisfeito	34	28,1	85,1
Totalmente Satisfeito	18	14,9	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 20 - Respostas à questão n.º 7.**

Fonte: SPSS.

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	9	7,4	7,4
Muito Insatisfeito	9	7,4	14,9
Insatisfeito	13	10,7	25,6
Nem satisfeito nem Insatisfeito	17	14,0	39,7
Satisfeito	37	30,6	70,2
Muito Satisfeito	22	18,2	88,4
Totalmente Satisfeito	14	11,6	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 21 - Respostas à questão n.º 8.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	8	6,6	6,6
Muito Insatisfeito	11	9,1	15,7
Insatisfeito	13	10,7	26,4
Nem satisfeito nem Insatisfeito	18	14,9	41,3
Satisfeito	34	28,1	69,4
Muito Satisfeito	23	19,0	88,4
Totalmente Satisfeito	14	11,6	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 22 - Respostas à questão n.º 9.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	4	3,3	3,3
Muito Insatisfeito	7	5,8	9,1
Insatisfeito	11	9,1	18,2
Nem satisfeito nem Insatisfeito	15	12,4	30,6
Satisfeito	60	49,6	80,2
Muito Satisfeito	20	16,5	96,7
Totalmente Satisfeito	4	3,3	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 23 - Respostas à questão n.º 10.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	5	4,1	4,1
Muito Insatisfeito	10	8,3	12,4
Insatisfeito	24	19,8	32,2
Nem satisfeito nem Insatisfeito	31	25,6	57,9
Satisfeito	43	35,5	93,4
Muito Satisfeito	7	5,8	99,2
Totalmente Satisfeito	1	,8	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 24 - Respostas à questão n.º 11**

Fonte: SPSS

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	4	3,3	3,3
Muito Insatisfeito	10	8,3	11,6
Insatisfeito	25	20,7	32,2
Nem satisfeito nem Insatisfeito	33	27,3	59,5
Satisfeito	41	33,9	93,4
Muito Satisfeito	6	5,0	98,3
Totalmente Satisfeito	2	1,7	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 25 - Respostas à questão n.º 12.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem Relativa (%)</b>	<b>Percentagem cumulativa (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	12	9,9	9,9
Muito Insatisfeito	5	4,1	14,0
Insatisfeito	20	16,5	30,6
Nem satisfeito nem Insatisfeito	22	18,2	48,8
Satisfeito	47	38,8	87,6
Muito Satisfeito	11	9,1	96,7
Totalmente Satisfeito	4	3,3	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 26 - Respostas à questão n.º 13**

Fonte: SPSS

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	16	13,2	13,2
Muito Insatisfeito	3	2,5	15,7
Insatisfeito	34	28,1	43,8
Nem satisfeito nem Insatisfeito	34	28,1	71,9
Satisfeito	28	23,1	95,0
Muito Satisfeito	5	4,1	99,2
Totalmente Satisfeito	1	,8	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 27 - Respostas à questão n.º 14.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	16	13,2	13,2
Muito Insatisfeito	3	2,5	15,7
Insatisfeito	37	30,6	46,3
Nem satisfeito nem Insatisfeito	31	25,6	71,9
Satisfeito	28	23,1	95,0
Muito Satisfeito	5	4,1	99,2
Totalmente Satisfeito	1	,8	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 28 - Respostas à questão n.º 15.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	7	5,8	5,8
Muito Insatisfeito	4	3,3	9,1
Insatisfeito	10	8,3	17,4
Nem satisfeito nem Insatisfeito	18	14,9	32,2
Satisfeito	64	52,9	85,1
Muito Satisfeito	12	9,9	95,0
Totalmente Satisfeito	6	5,0	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 29 - Respostas à questão n.º 16.**

Fonte: SPSS.

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem relativa (%)</b>	<b>Percentagem acumulada (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	7	5,8	5,8
Muito Insatisfeito	8	6,6	12,4
Insatisfeito	26	21,5	33,9
Nem satisfeito nem Insatisfeito	29	24,0	57,9
Satisfeito	44	36,4	94,2
Muito Satisfeito	5	4,1	98,3
Totalmente Satisfeito	2	1,7	100,0
Total	121	100,0	

**Tabela 30 - Respostas à questão n.º 17**

Fonte: SPSS

<b>Respostas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem Relativa (%)</b>	<b>Percentagem cumulativa (%)</b>
Totalmente Insatisfeito	7	5,8	5,8
Muito Insatisfeito	7	5,8	11,6
Insatisfeito	28	23,1	34,7
Nem satisfeito nem Insatisfeito	29	24,0	58,7
Satisfeito	43	35,5	94,2
Muito Satisfeito	5	4,1	98,3
Totalmente Satisfeito	2	1,7	100,0
Total	121	100,0	

## **APÊNDICE E: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA AO CAPITÃO PAULO ALVES**

### **Caracterização do Entrevistado n.º 1**

1. **Nome Completo:** Paulo José Ferreira Alves
2. **Nacionalidade:** Portuguesa
3. **Posto:** Capitão
4. **Especialidade:** Técnico de Pessoal e Secretariado
5. **Cargo/Função:** Oficial de Finanças FND/KFOR
6. **Data da Realização da Entrevista:** 13 de Março de 2015
7. **Local da Realização da Entrevista:** Campo Slim Lines - Kosovo

### **Dados Estatísticos**

8. **Qual o número de refeições são servidas diariamente nas vossas instalações?**

R: Cerca de 1200 refeições.

9. **Quantos militares são alimentados diariamente nas vossas instalações?**

R: 177 militares do Contingente Português e 144 militares do Contingente Húngaro.

10. **Qual o preço de cada refeição por militar?**

R: Existem duas situações a indicar:

1 - Os preços praticados são os que foram estabelecidos num contrato entre o Exército Português (DA/Cmdl Log) e a Empresa *Eclipse* Foodservice – empresa prestadora do serviço de alimentação, isto relativamente aos preços para os militares portugueses, sendo este contrato objeto de revisão contratual semestralmente, entre as partes intervenientes.

2 – Em virtude de o aquartelamento no Kosovo (Campo Slim Lines) se responsabilizar do Exército, logo a sua gestão é do Exército:

- a. O fornecimento de alimentação a outros contingentes está estabelecido um preço, superiormente, em que existe a celebração de um Memorandum of

Understanding (MoU – documento que descreve um acordo bilateral entre dois países, por um período longo e que envolvam valores superiores a 1M€) – Contingente Húngaro;

- b. Os Technical Arrangement (TA), para um apoio superior a 90 dias;
- c. A emissão de Stanag's para casos esporádicos.

Nas situações mencionadas nas alíneas anteriores o preço das refeições é:

- 1ª Refeição: 1,90€;
- 2ª/3ª Refeição: 5,50€;
- Reforço noturno: 0,60€

### **O Sistema de Alimentação**

#### **11. Quais são os intervenientes do sistema de alimentação praticado pelo vosso contingente no Teatro de Operações do Kosovo?**

R: A Diretiva 23/CEME/08, prevê a elaboração de MoU/TA e acordos celebrados entre o Exército e organismos/entidades internacionais que possam originar encargos nas Missões Humanitárias de Paz (MHP). Relativamente ao fornecimento do serviço de alimentação, este tipo de prestação de serviço engloba-se num acordo celebrado com uma **entidade internacional**. O **Comando da Logística** estabelece esse contrato com base num plano de ementas pretendido para a **FND, que as prepara e distribui**.

#### **12. Como se processa todo esse sistema, desde a necessidade de fornecimento até a refeição ser servida?**

R: Existência de um contrato pré-estabelecido, com base num **plano de ementas (semestral)** a cumprir, podendo existir, certamente, alguns ajustes no fornecimento/escolha da ementa. Além disso são feitas **reuniões semanais** com os **quantitativos enviados pelas subunidades** e onde é comunicado à Eclipse o que se pretende na semana seguinte.

#### **13. As refeições chegam até vós prontas? Ou chegam apenas os géneros e vocês confeccionam?**

R: **A nós chegam os géneros**. Nós, em conjunto com a equipa da Eclipse, **confeccionamos as refeições**.

**14. Têm algum protocolo com outros exércitos no que toca ao fornecimento das refeições no TO? Se a sua resposta é “não”, passe para a questão 6. Se a sua resposta é “sim”, prossiga para a questão 5.**

R: **Sim.**

**15. Por que preço fornecem cada refeição servida ao abrigo desse protocolo?**

R: Resposta na questão 10.

**16. Quais as vantagens associadas ao sistema que praticam?**

R: Para a FND a vantagem é não ter a necessidade de disponibilizar meios **(humanos/logísticos)** para este tipo de serviço.

**17. Quais as desvantagens associadas ao sistema que praticam?**

R: **Não vejo qualquer tipo de desvantagem**

**18. Que melhorias pensa que podiam ser introduzidas nesse sistema?**

R: Poderia existir melhorias, mas tudo se baseia nos custos associados a essas melhorias e **tudo tem um preço!**

## **APÊNDICE F: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA AO MAJOR URBANO CORREIA**

### **Caracterização do Entrevistado n.º 2**

1. **Nome Completo:** Urbano Teixeira Correia
2. **Nacionalidade:** Portuguesa
3. **Posto:** Major
4. **Especialidade:** Administração Militar
5. **Cargo/Função:** Oficial de Finanças do GAM/KFOR
6. **Data da Realização da Entrevista:** 24 de Junho de 2015
7. **Local da Realização da Entrevista:** Campo Slim Lines - Kosovo

### **Dados Estatísticos**

8. **Qual o número de refeições são servidas diariamente nas vossas instalações?**

R: Entre 1100 e 1200 refeições, divididas pelas 3 refeições.

9. **Quantos militares são alimentados diariamente nas vossas instalações?**

R: Varia entre 350 a 400 militares

10. **Qual o preço de cada refeição por militar?**

R: Preço que se paga à empresa Eclipse: 1ª Ref - 1,19 €; 2º/3º Ref - 3,83€; Suplemento Noturno: 0,50€.

### **O Sistema de Alimentação**

11. **Quais são os intervenientes do sistema de alimentação praticado pelo vosso contingente no Teatro de Operações do Kosovo?**

R: A empresa contratada, a **Eclipse**, e a **Secção Logística** planeiam a alimentação a distribuir (quantidade) e a nossa **SecAlimentação** juntamente com a Empresa Eclipse intervêm na confeção e distribuição diária da alimentação.

**12. Como se processa todo esse sistema, desde a necessidade de fornecimento até a refeição ser servida?**

R: **Semanalmente é realizada uma reunião entre a Secção Logística e a empresa Eclipse**, onde é discutida a ementa para a semana seguinte com base no que está estabelecido no contrato em vigor (atualmente é a 12ª Emenda). Entre outros itens, conforme contrato, há sempre a possibilidade de optar por dois pratos à escolha em cada refeição. No contrato está estabelecido o Food Suply Plan que estabelece as quantidades (percentagens) e tipologia dos géneros a confeccionar para cada refeição, bem como as tipologias das ementas a optar.

**13. As refeições chegam até vós prontas? Ou chegam apenas os géneros e vocês confeccionam?**

R: **Os géneros chegam ao TO** (têm de ser desalfandegados nas fronteiras entre os países circundantes e o Kosovo), **a empresa Eclipse e a nossa Equipa da Secção de Alimentação confeccionam os géneros nas instalações do campo** (cozinha própria).

**14. Têm algum protocolo com outros exércitos no que toca ao fornecimento das refeições no TO? Se a sua resposta for negativa, passe para a questão 6. Se a sua resposta for positiva, prossiga para a questão 5.**

R: **Existe entre os países o acordo de facultar alimentação aos militares de outros contingentes e/ou de outros campos (unidades)**, através do respetivo pagamento (posterior).

**15. Por que preço fornecem cada refeição servida ao abrigo desse protocolo?**

R: **Não há um preço estipulado igual para todos. Ou seja, cada contingente/país tem um preçário próprio** (cada campo militar tem as suas especificidades).

Os nossos preços (fixados pela Nota n.º 0287/RPM, de 05jun12, do CmdLog): 1,90€ pequeno-almoço (PA); 5,50 € almoço/jantar (A/J); 0,70€ reforço noturno (R/N).

Outros preços por exemplo: Itália - PA 1,68€ Almoço 6,98€; Jantar 5,32€ / Americanos: Almoço 5,55 € / Alemães: PA - 2,03€; Almoço - 3,90 €; Jantar - 3,60 €

**16. Quais as vantagens associadas ao sistema que praticam?**

R: Não há um grande quantitativo de recursos humanos da FND alocados especificamente para a área da alimentação - os serviços de manutenção, limpeza e preparação de gêneros são da responsabilidade da Empresa Eclipse, cabendo apenas a tarefa da SecAlim a confeitaria.

**17. Quais as desvantagens associadas ao sistema que praticam?**

R: Limitação ao contrato que se encontra em vigor com a empresa (pouca flexibilidade) uma vez que as ementas têm de ser planeadas com pelo menos um mês e meio de antecedência, sendo que algumas vezes existe rotura de stocks em alguns artigos. Fruto dos gêneros serem entregues mensalmente, há pouca diversidade nas ementas, uma vez que os gêneros, que vêm com garantias, vêm de países exteriores ao Kosovo não dando muita margem à confeitaria de produtos frescos.

**18. Que melhorias pensa que podiam ser introduzidas nesse sistema?**

R: Uma vez que o contrato não é muito permissivo deveriam ser ouvidas/auscultadas ainda durante a fase de aprontamento, as forças que irão cumprir a missão no TO, de forma a ficarem cientes de como todo o processo da alimentação é tratado.

## **APÊNDICE G: TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA AO MAJOR ADRIANO BRANCO**

### **Caracterização do Entrevistado n.º 3**

- 1. Nome Completo:** Adriano Augusto Gomes Branco
- 2. Nacionalidade:** Portuguesa
- 3. Posto:** Major
- 4. Especialidade:** Cavalaria
- 5. Cargo/Função:** Oficial de Logística (S4) da FND / NSE PRT
- 6. Data da Realização da Entrevista:** 29 de Junho de 2015
- 7. Local da Realização da Entrevista:** Campo Slim Lines - Kosovo

### **Dados Estatísticos**

- 8. Qual o número de refeições são servidas diariamente nas vossas instalações?**

R: Entre 1100 e 1200 refeições, divididas pelas 3 refeições.

- 9. Quantos militares são alimentados diariamente nas vossas instalações?**

R: Entre 350 a 400 militares

- 10. Qual o preço de cada refeição por militar?**

R: Preço a pagar à empresa contratualizada: 1ª Ref - 1,19 €; 2º/3º Ref - 3,83€; Suplemento Noturno: 0,50€.

### **O Sistema de Alimentação**

- 11. Quais são os intervenientes do sistema de alimentação praticado pelo vosso contingente no Teatro de Operações do Kosovo?**

R: Em primeiro lugar, a empresa contratada, pelo **CmdLog**, a **Eclipse**. A empresa garante o fornecimento dos géneros, dos procedimentos alfandegários e do seu armazenamento. A **SecLog** da FND planeia a alimentação a distribuir (quantidade) e a nossa

---

SecAlim, juntamente com a Empresa Eclipse (e com militares húngaros, caso o pretendam) fazem a confeção e distribuição diária da alimentação.

**12. Como se processa todo esse sistema, desde a necessidade de fornecimento até a refeição ser servida?**

R: **Diariamente, as subunidades da KTM comunicam o que pretendem** que seja confeccionado (n.º de refeições) com uma antecipação de 48h. A SecLog reúne os quantitativos e comunica à Eclipse. **O planeamento das ementas, no entanto, é feito mensalmente** e os géneros necessário para cada mês são também entregues mensalmente.

**É feita uma reunião semanal entre a Secção Logística e a empresa Eclipse**, onde é discutida a ementa para a semana seguinte com base no que está estabelecido no contrato. No contrato está estabelecido o Food Suply Plan que estabelece as quantidades (capitações) e tipologia dos géneros a confeccionar para cada refeição, bem como as tipologias das ementas a optar. Nestas reuniões é também feita a verificação dos géneros e se na semana seguinte serão realizadas refeições especiais (dias festivos).

**13. As refeições chegam até vós prontas? Ou chegam apenas os géneros e vocês confeccionam?**

R: **Os géneros chegam ao TO e são fornecidos e armazenadas à responsabilidade da Eclipse** (têm de ser desalfandegados nas fronteiras entre os países circundantes e o Kosovo). **A confeção é feita pela empresa Eclipse e pela nossa SecAlim** que pode ser reforçada com elementos do contingente húngaro.

**14. Têm algum protocolo com outros exércitos no que toca ao fornecimento das refeições no TO? Se a sua resposta for negativa, passe para a questão 6. Se a sua resposta for positiva, prossiga para a questão 5.**

R: Cada militar é portador de um *ID Card* e, em caso de não poder comparecer nas instalações do seu contingente no horário previsto para as refeições, **pode dirigir-se às instalações de outros contingentes, pois existe um acordo entre países nesse sentido**. As refeições fornecidas neste âmbito são contabilizadas que no final do mês é enviada à SecLog dos respetivos contingentes para que se proceda ao posterior pagamento.

**15. Por que preço fornecem cada refeição servida ao abrigo desse protocolo?**

R: Não há um preço acordado, cada contingente tem um preçário próprio.

Os preços que praticamos para outros militares são: 1,90€ pequeno-almoço (PA); 5,50 € almoço/jantar (A/J); 0,70€ reforço noturno (R/N).

Mas as refeições noutros campo

## 16. Quais as vantagens associadas ao sistema que praticam?

R: A empresa Eclipse tem chefes de cozinha o que nos garante que podemos empenhar os 4 elementos da nossa EqAlim (01 sargento e 03 praças) alternadamente permitindo-lhes fazer uma folga. Este fator também nos permite **dividir a nossa equipa** e garantir de que temos sempre alguém a confeccionar – a componente operacional das nossas forças pode ser apoiada, quer esteja no Campo de Slim Lines, quês esteja empenha noutra área.

A Eclipse tem **cozinheiros especializados** em áreas como a pastelaria. Desta forma conseguimos ter sobremesas frescas. De outra forma cairíamos na rotina e só conseguíamos fornecer fruta aos nossos homens. Conseguimos também assim uma **diminuição dos recursos humanos**.

Depois há a questão da **qualidade e segurança alimentar**. Temos a garantia de que todos os produtos vêm conforme as normas europeias.

## 17. Quais as desvantagens associadas ao sistema que praticam?

R: Por vezes passamos pela situação de haver **rotura de stocks** que acontece por termos de fazer o planeamento com um mês e meio de antecedência.

O facto de o planeamento ser tão antecipado provoca o seguinte: o último planeamento que foi feito pela FND anterior, já abrangue o período em que a nossa iniciou a atividade, e o mesmo vai acontecer quando nós regressarmos ao TN. **Há um desconhecimento muito grande do que é o contrato de alimentação** quando somos projetados e nem sempre a alimentação que estava destinada para cada FND no início da missão é o que mais agrada aos nossos militares.

Por outro lado, acontece de os **menus serem muito repetitivos pela limitação das ementas**.

Só há um camião de fornecimento de géneros mensal. **Além de nos limitar a possibilidades de servir géneros frescos**, por vezes acontece de verificarmos que algum alimento não vem nas condições que pretendíamos. Ficamos com os géneros armazenados durante um mês desnecessariamente.

**18. Que melhorias pensa que podiam ser introduzidas nesse sistema?**

R: A SecLog não trata só da alimentação mas **quando estamos na fase de aprontamento não temos bem a noção de quanto tempo nos consome o contrato** da alimentação e tudo o que lhe diz respeito. A quantidade de informação que nos chega durante a fase de aprontamento podia ser mais detalhada e mais orientada para o desempenho real das nossas funções no TO;

O contrato com a Eclipse é renegociado semestralmente. Como forma de conseguirmos outras condições e até, eventualmente, melhores preços, **deviam estar presentes outras empresas aquando essa negociação**. Mas embora isso pudesse trazer vantagens, a moeda tem sempre um reverso. Por exemplo, o Campo de Slim Lines pertencia ao Exército Britânico e Portugal adquiriu muitos dos equipamentos. Alguns apresentam problemas. O facto de a Empresa ser gerida por um inglês, deixa-nos com alguma margem para adquirirmos peças em vez de termos de substituir equipamentos inteiros. Por exemplo, se as janelas dos Corimec se danificarem, em vez de substituímos as janelas todas, temos sempre a possibilidade de contactar a Eclipse e por essa via conseguirmos apenas mandar vir uma janela. **A amizade e a confiança conseguidas em todos estes anos seriam o preço a pagar.**

## APÊNDICE H: CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA E CROMÁTICA DAS ENTREVISTAS

**Tabela 31 - Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas**  
Fonte: Elaboração própria

Segmento	Unidades de Registo
<b>Questão 11 Intervenientes</b>	
11.A.	<i>Empresa Eclipse</i>
11.B.	CmdLog
11.C.	SecAlim
<b>Questão 12 - Processo</b>	
12.A.	Relatório diário das subunidades
12.B.	Reunião Semanal com a <i>Eclipse</i>
12.C.	Plano de Ementas
<b>Questão 13 – Fornecimento de géneros ou refeições prontas</b>	
13.A.	São fornecidos os géneros e preparamos as refeições.
<b>Questão 14 – Protocolos de Fornecimento de Refeições</b>	
14.A.	MoU com os outros contingentes
<b>Questão 15 – Preço das refeições fornecidas nesses protocolos</b>	
15.A.	Preço é estabelecido por cada contingente.
<b>Questão 16 – Vantagens</b>	
16.A.	Diminuição de recursos humanos
16.B.	Flexibilidade do serviço.
16.C.	Diminuição dos recursos logísticos/materiais
16.D.	Recursos especializados.
16.E.	Segurança Alimentar.
<b>Questão 17 – Desvantagens</b>	
17.A.	Falta de informação no aprontamento.
17.B.	Rotura de Stocks
17.C.	Limitação das Ementas
17.D.	Falta de géneros frescos.
<b>Questão 18 – Melhorias a introduzir no sistema</b>	
18.A.	Mais informação na fase de aprontamento.
18.B.	Renegociação com outras empresas presentes.
18.C.	Melhorias têm um preço.
18.D.	Saber opinião dos militares da FND em aprontamento.

## APÊNDICE I: MATRIZ SWOT


**Tabela 32 - Matriz SWOT.**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Rosado (2013, diap. 53).

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Análise Externa	Oportunidades (O)	<p><b>SO</b></p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas.</p>	<p><b>WO</b></p> <p>Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente desenvolver as oportunidades emergentes.</p>
	Ameaças (T)	<p><b>ST</b></p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para combater o efeito das ameaças detetadas.</p>	<p><b>WT</b></p> <p>Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.</p>

## **ANEXOS**

# ANEXO A: CONTRATO DE FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO

<p style="text-align: right;">TB A</p> <p style="text-align: center;">RESTRICTED COMMERCIAL</p> <div style="text-align: center;"></div> <p style="text-align: center;"><b><u>FOOD SUPPLY AND KITCHEN MANAGEMENT CONTRACT</u></b> <b><u>12<sup>th</sup> AMENDMENT</u></b> <b><u>AT</u></b> <b><u>JUBILEE BARRACKS, SLIM LINES CAMP</u></b> <b><u>BETWEEN</u></b> <b><u>PORTUGUESE ARMY</u></b> <b><u>AND</u></b> <b><u>ECLIPSE - FOODSERVICE INTERNATIONAL, LLC</u></b></p> <p>Financial document: n° 4015700270 date 11/02/2015.</p> <p style="text-align: center;">RESTRICTED COMMERCIAL</p>	<p style="text-align: right;">TB A</p> <p style="text-align: center;"><small>RESTRICTED COMMERCIAL FOOD SUPPLY AND KITCHEN MANAGEMENT CONTRACT AT JUBILEE BARRACKS, SLIM LINES CAMP BETWEEN PORTUGUESE ARMY AND ECLIPSE - FOODSERVICE INTERNATIONAL, LLC PART II: STATEMENT OF WORK Page 1/2</small></p> <p style="text-align: center;"><b>FOOD SUPPLY AND KITCHEN MANAGEMENT CONTRACT – 12<sup>th</sup> AMENDMENT</b> <b>AT JUBILEE BARRACKS, SLIM LINES CAMP</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PART II</b> <b>STATEMENT OF WORK</b></p> <p>The following parties of this contract:</p> <p>Major General, João Manuel de Castro Jorge Ramalhete, Portuguese Acquisition Director, designated Representative of the Portuguese Army Logistics Commander (hereinafter referred to as “Logistic Commander”), on behalf of the Portuguese Government, hereinafter referred as FND/PRT/KFOR,</p> <p>And</p> <p>Eclipse - Foodservice International, LLC, internationally registered company in Dominica, under the International Business Companies n.º 12238 and with the certificate of registration n.º 70429153 under the Kosovo Business Registry, duly represented by, is Co-Owner and Director Thomas Buskie, hereinafter referred as Contractor,</p> <p>Hereby agree as follow:</p> <p>...</p> <p><b>2. The contractor shall provide the following services:</b></p> <p>...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Article 5 Duration of Contract.</li></ul> <p>...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Article 14 Prepare food.</li></ul> <p>...</p> <p><b>5. Duration of Contract.</b></p> <p>... 5.5 Option 2 01 April 2015 through 30 de September 2015</p> <p>...</p> <p><b>14. Prepare Food</b></p> <p>...</p> <p><b>14.2.5 Meal Details</b></p> <p>...</p> <p><b>14.2.5.2 Lunch, Dinner and the Late Night Supper</b></p> <p>...</p> <p><b>14.2.5.2.4 Fresh fish, including sea bream, sea bass, and trout are provided as a lunch/dinner menu protein item according to the Food Supply Plan – 4 week period;</b></p> <p>...</p> <p style="text-align: center;">RESTRICTED COMMERCIAL</p>
--	--



RESTRICTED COMMERCIAL  
 FOOD SUPPLY AND KITCHEN MANAGEMENT CONTRACT AT JUBILEE BARRACKS, SLIM LINES CAMP  
 BETWEEN PORTUGUESE ARMY AND ECLAFEC - FOODSERVICE INTERNATIONAL, LLC  
 APPENDIX 3 - PART II - STATEMENT OF WORK  
 Page 1/5

Food supply and kitchen Management Contract  
 at Slim Lines Camp  
**PART II**  
**STATEMENT OF WORK**  
 Appendix 3 - Food Course List - Portuguese Examples

Carne de vaca assada com arroz, batata frita e salada	
Carne de vaca cong. 1.ª	
p/assar	170 g
Batata	320 g
Cebola	10 g
Margarina	10 g
Banha	10 g
Vinho Branco	0,005 l
Arroz corrente	30 g
Pimenta	0,3 g
Colorau	7,5 g
Alho	1 g
Salsa	5 g
Salada mista	100 g
Vinagre	0,003 l
Azeite fino	0,008 l
Sal	12 g
Pão	2 un
Fruta diversa	1 un
Vinho	0,05 l
Agua	0,1 l
Sumo	0,1 l
Óleo	0,35 dl

Bife de vaca com arroz, batata frita, ovo e salada	
Carne de vaca congelada	
p/bife	280 g
Limão	10 g
Margarina	10 g
Vinho Branco	15 g
Óleo	10 g
Batata	320 g
Alho	1 g
Pimenta	0,3 g
Ovo (Classe M)	1 un
Sal	12 g
Pão	2 un
Fruta diversa	1 un
Salada mista	100 g
Vinagre	0,003 l
Azeite fino	0,008 l
Vinho	0,05 l
Agua	0,1 l
Sumo	0,1 l
Arroz	30 g

Carne de porco à Alentejana	
Carne de porco limpa	
Batata	180 g
Limão	400 g
Cebola	15 g
Vinho Branco	10 g
Banha	0,05 dl
Azeite fino	10 g
Margarina	0,05 dl
Amêijoia branca ou berbigão	10 g
Tomate enlatado lt kg	125 g
Salada da época	15 g
Vinagre	80 g
Óleo	0,03 dl
Pão	0,35 dl
Fruta diversa	2 un
Vinho	1 un
Sal	0,05 l
Agua	12 g
Sumo	0,1 l
	0,1 l

RESTRICTED COMMERCIAL  
 FOOD SUPPLY AND KITCHEN MANAGEMENT CONTRACT AT JUBILEE BARRACKS, SLIM LINES CAMP  
 BETWEEN PORTUGUESE ARMY AND ECLAFEC - FOODSERVICE INTERNATIONAL, LLC  
 APPENDIX 3 - PART II - STATEMENT OF WORK  
 Page 2/5

Feijoada á transmontana	
Cabeça de porco	20 g
Entrecosto	70 g
Chispe	90 g
Toucinho entremeado	10 g
Chouriço de carne	20 g
Chouriço mouro	20 g
Farinha	40 g
Arroz corrente	40 g
Cenoura	30 g
Nabo	30 g
Feijão vermelho	80 g
Tomate enlatado Lt/kg	15 g
Cebola	15 g
Azeite fino	0,10 dl
Pão	2 un
Fruta diversa	1 un
Vinho	0,05 l
Sal	12 g
Couve lombarda	100 g
Couve portuguesa	100 g
Alho	1 g
Vinho branco	0,005 l
Agua	0,1 l
Sumo	0,1 l

Filetes com arroz de ervilhas	
Filetes panados-ultracongelados	150 g
Azeite fino	0,008 l
Óleo	0,045 l
Arroz	80 g
Cebola	10 g
Salsa	5 g
Azeitonas	10 g
Limão	15 g
Sal	12 g
Ervilhas congeladas	25 g
Margarina	5 g
Pão	2 un
Fruta diversa	1 un
Vinho	0,05 l
Agua	0,1 l
Sumo	0,1 l

Bacalhau cozido com batatas e ovo	
Bacalhau crescido	145 g
Batata	200 g
Ovo (Classe M)	1 un
Azeite fino	0,02 l
Azeitonas	10 g
Vinagre	0,004 l
Grão-de-bico	70 g
Couve portuguesa	150 g
Pão	2 un
Sal	12 g
Fruta da época	1 un
Alho	1 g
Vinho	0,05 l
Sumo	0,1 l
Agua	0,1 l

Bife peru grelhado c/ arroz cenoura	
Bife de peru	170 g
Margarina	5 g
Azeite fino	0,01 l
Arroz	80 g
Alho	1 g
Cebola	20 g
Limão	15 g
Piripiri	0,3 g
Sal	12 g
Cenoura	50 g
Pão	2 un
Fruta diversa	1 un
Vinho	0,05 l
Sumo	0,1 l
Agua	0,1 l

RESTRICTED COMMERCIAL  
 FOOD SUPPLY AND KITCHEN MANAGEMENT CONTRACT AT JUBILEE BARRACKS, SLIM LINES CAMP  
 BETWEEN PORTUGUESE ARMY AND KLEINER FOODSERVICE INTERNATIONAL LLC  
 APPENDIX 1 - PART II - STATEMENT OF WORKS  
 Page 3/5

TS  
 A

Arroz de pato		Arroz à valenciana e salada	
Toucinho entremeado	10 g	Carne de porco limpa	70 g
Chouriço de carne	15 g	Chouriço de carne	25 g
Pato	300 g	Carne de vaca de 2ª	50 g
Arroz	80 g	Frango s/ miúdos	75 g
Alho	1 g	Azeite	0,008 l
Cebola	10 g	Arroz	80 g
Pimenta	2 g	Ervilhas congeladas	20 g
Sal	12 g	Cebola	10 g
Vinho branco	0,005 l	Salsa	5 g
Azeite	0,01 l	Sal	12 g
Pão	2 un	Alho	1 g
Fruta diversa	1 un	Berbigão	50 g
Vinho	0,05 l	Potas congeladas	50 g
Água	0,1 l	Pimentos	30 g
Sumo	0,1 l	Toucinho entremeado	10 g
Salada mista	100 g	Vinho branco	0,005 l
Azeite	0,005 l	Açafrão	0,5 g
Vinagre	0,004 l	Salada mista	100 g
		Azeite	0,005 l
		Vinagre	0,004 l
		Pão	2 un
		Fruta diversa	1 un
		Vinho	0,05 l
		Água	0,1 l
		Sumo	0,1 l

Frango assado c/ batata frita e arroz	
Frango s/ miúdos	275 g
Azeite	0,01 l
Alho	1 g
Arroz	30 g
Limão	15 g
Piripiri	0,3 g
Sal	12 g
Vinho branco	0,005 l
Batata	320 g
Óleo	0,04 l
Pão	2 un
Fruta diversa	1 un
Vinho	0,05 l
Água	0,1 l
Sumo	0,1 l
Salada mista	100 g
Azeite	0,005 l
Vinagre	0,004 l

RESTRICTED COMMERCIAL  
 FOOD SUPPLY AND KITCHEN MANAGEMENT CONTRACT AT JUBILEE BARRACKS, SLIM LINES CAMP  
 BETWEEN PORTUGUESE ARMY AND KLEINER FOODSERVICE INTERNATIONAL LLC  
 APPENDIX 1 - PART II - STATEMENT OF WORKS  
 Page 4/5

TS  
 A

Item	Category	Product	Portion size (kg)	Notes
	<b>Beef - frozen</b>			
i		Burger	0,200	2 burgers per person
ii		Shank	0,230	
iii		Striploin	0,200	Chain on
iv		Ground (mince)	0,170	
	<b>Lamb - frozen</b>			
v		Whole	0,250	Bone in
	<b>Pork frozen</b>			
vi		Belly	0,250	3 slices per person
vii		Chops	0,200	Bone in
viii		Leg - boneless	0,250	
ix		Loin - boneless	0,275	
x		Ribs	0,320	Bone in
xi		Shoulder - boneless	0,230	
xii		Suckling pig	0,300	Bone in
xiii		Eisbien/feet/hock	0,320	Bone in
xiv		Gammon steak	0,200	
xv		Frankfurters	0,200	
xvi		Bratwurst	0,200	
xvii	<b>Rabbit - frozen</b>			
		Whole	0,250	Bone in
	<b>Chicken - frozen</b>			
xviii		Breast - boneless	0,180	Bone in. 2 drumsticks per person
xix		Drumstick	0,200	
xx		Whole	0,300	Bone in
xxi		Nuggets	0,180	
xxii	<b>Duck - frozen</b>			
		Whole	0,250	Bone in
xxiii	<b>Turkey - frozen</b>			
		Whole	0,250	Bone in

## ANEXO B : APOIO A SER PRESTADO PELAS FORÇAS PORTUGUESAS ÀS FORÇAS HÚNGARAS

UNCLASSIFIED

ANNEX A TO  
PRT/HUN TECHNICAL AGREEMENT  
DATED 2011

### SUPPORT TO BE PROVIDED BY PRT FORCES TO HUN FORCES

1. Deployment: COMKFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion
2. Points of Contact:  
 PRT : Comando da Logistica, Avenida Infante Santo, 1300 LISBOA, Portugal  
 Telephone: +351 213 911 967 - Facsimile : +351 213 907 522  
 e-mail: [cmdlog.dag@mail.exercito.pt](mailto:cmdlog.dag@mail.exercito.pt)  
 HUN :
3. Deployed Location/Area: KFOR, PRISTINA, KOSOVO. KTM based in Slim Lines

Facility/Supply Service (NATO Definitions)	Requirement	Potential Availability	Remarks	Method of Payment
<b>CLASS I – Subsistence and Life Support.</b>				
1.1	Catering Support/Meals	Yes  Established price per day per person will be paid by HUN	HUN Forces if wanted provide Chefs to work in the kitchen Meals included: Breakfast, lunch, dinner, supper and bottle water	1. Any meals having outside Slim Lines by HUN Forces will be reimbursed by the HUN to the relevant or respective owner of the facility with no PRT involvement. 2. The daily meals requisition is done in advance notice of personnel of 72 hours or more; if not it will be assumed the maximum effective.
1.2	Accommodation	Yes  Established price per day per person will be paid by HUN	PRT Forces will provide working, technical and living (including billeting (key, 2 pillow and 4 sets for bedding) accommodation. This will include the use of real estate, furnishings (bunk bed, table, chair, 2 closets, heater, air-conditioner), accommodation and electric power.	
1.3	Bulk Water	Yes	Domestic water provision for showers, ablutions and kitchen.	Included in accommodation charge.
1.4	Bottled Water	Yes	Bottled water will be supplied per man per day	Included in meals charge.

A - 1

UNCLASSIFIED

UNCLASSIFIED

Facility/Supply Service (NATO Definitions)	Requirement	Potential Availability	Remarks	Method of Payment
			In accordance with SOP KFOR for deployed troops. This will be included in meals charge.	Additional requirements, above the recommended rate are to be reimbursed.
1.5	Operational Ration Packs (ORP)	Available	To be provided on a case by case basis.	Costs, which are subject to change in accordance with the market rate.
<b>CLASS II – Supplies.</b>				
2.1	Shower trailer Toilette trailer	Available	On Request. PRT will provide and operate one shower and one toilette trailer	Operating costs by HUN
2.2			Others requests to be decided on a case by case basis.	Reimbursement – Section 4
<b>CLASS III – Fuel, Oils and Lubricants.</b>				
3.1	diesel and gasoline.	Yes, quality accordingly with NATO Standard	1. PRT to pay the contract rate. 2. No additional delivery charges will be added. 3. HUN are to provide Vehicle Registration Numbers to PRT Forces	PRT Forces will charge HUN Forces the contract rate for supply of fuel – Reimbursement – Section 4.
3.2	Packed Fuel Stocks.	Emergency only	HUN to supply their own. PRT may be able to meet emergency requirements only.	Reimbursement – Section 4
3.3	Oils and Lubricants	Emergency only	HUN to supply their own. PRT may be able to meet emergency requirements only.	Reimbursement – Section 4
<b>CLASS IV – Fortification and Construction Materials.</b>				
4.1		Possible availability in emergency cases	In an emergency, items to be provided to HUN Forces by PRT. To be arranged on a case by case basis. The cost will be shared	Reimbursement – Section 4
<b>CLASS V – Ammunition, explosives and chemical agents of all types.</b>				
5.1	Supply of items	Possible availability in emergency cases subject to various provisions as laid down by International and National Agreements.	In an emergency, PRT forces may provide for HUN Forces. To be arranged on a case by case basis.	Reimbursement – Section 4
<b>SERVICES</b>				
6.1	Postal and	HUN use of PCS	No	PRT uses GER PCS

A - 2

UNCLASSIFIED

UNCLASSIFIED

Facility/Supply Service (NATO Definitions)	Requirement	Potential Availability	Remarks	Method of Payment
Courier Service (PCS)	system			
6.2 Laundry		Yes Established price will be paid by HUN	PRT provides service through contractor.	Reimbursement – Section 4
6.3 Medical	Provision of medical and treatment facilities.	Role 1 – Multinational (PRT + HUN)		is free of charge for both Participants
<b>WELFARE</b>				
7.1 Welfare	National House	PRT Forces to provide building (building B037 – Slim Jim's)	1. Welfare provision for deployed troops is normally a national responsibility. 2. Any other provision by PRT for HUN Forces must be fully reimbursed.	
7.2 Gymnasium		Yes		Free of charge.
7.3 Internet		Yes	In every room and offices	Free of charge.
<b>MAINTENANCE</b>				
8.1 MT	Use of Participants workshop and servicing facilities	Possible	Assistance to be determined on a case by case basis subject to reimbursement. Cost estimates for specific tasks will be provided by Participants	Reimbursement – Section 4
<b>VISITS</b>				
9.1 Inspections and Visits	To provide support for visits.	Yes for Accommodation and Catering Support/Meals.	For limited numbers and on a case by case basis.	Reimbursement – Section 4 based upon current meals and accommodation cost per capita/per meal
<b>SUPPORT SERVICES</b>				
10.1 Waste Services	Provision of Waste Disposal.	Yes	1. PRT Force will arrange for a local contractor to provide garbage/waste disposal system for HUN Forces. PRT will organise hazardous waste disposal. If used by HUN Forces, costs will be shared.	Included in accommodation charge. Hazardous waste will be subject to reimbursement – Section 4

A - 3

UNCLASSIFIED

*Handwritten initials/signature*

UNCLASSIFIED

Facility/Supply Service (NATO Definitions)	Requirement	Potential Availability	Remarks	Method of Payment
10.2 Electricity	Power for facilities used	Yes	PRT Forces will provide electricity for HUN Forces. Note: plugs and adaptors : UK and PRT standard	Included in the accommodation charge.
10.3 Vehicle wash-down	Provision of vehicle wash-down facilities	Yes	PRT Forces will provide HUN Forces with access to a ramp with a point of water and electricity.	Initially free of charge. Consumption of water/electricity evaluation will be made after the initial period. If consumption is extraordinary a tax will be agreed.
10.4 Secure Storage	Provision of secure storage areas	Possible availability	For limited numbers and on a case by case basis	Reimbursement – Section 4
10.5 Ammunition Storage	Provision of Space for Storage for Ammunition	Yes	According with KFOR SOP and International Laws	
10.6 Cleaning	Cleaning of Accommodation	Yes for bathrooms, corridors, offices and working space in common areas.	1. Daily it is cleaning designed areas, resupply the toilets paper and recover the waste. 2. Individual accommodation/personal rooms are an individual responsibility. 3. National areas are national responsibility, except national house	Included in accommodation charge
10.7 Infrastructure	Amendments to existing infrastructure	Yes	This will be provided through PRT Forces and the camp maintenance contract, at cost.	Reimbursement – Section 4
	maintenance	yes	Accommodation, accesses and common areas	Included in accommodation charge
	Furniture for national house and NCC, NSE and other national offices	no		

A - 4

UNCLASSIFIED