

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2017/2018**



TII

***OUTSOURCING* NO FARDAMENTO MILITAR. MAIS-VALIAS E
ALTERNATIVAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**José Roberto Pedras Paulino
PRIMEIRO-TENENTE STL**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

***OUTSOURCING* NO FARDAMENTO MILITAR. MAIS-
VALIAS E ALTERNATIVAS.**

1TEN STL José Roberto Pedras Paulino

Trabalho de Investigação Individual do CPOS M 2017/2018

Pedrouços 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

***OUTSOURCING* NO FARDAMENTO MILITAR. MAIS-
VALIAS E ALTERNATIVAS**

1TEN STL José Roberto Pedras Paulino

Trabalho de Investigação Individual do CPOS M 2017/2018

Orientador: CFR AN António Rui Henriques dos Santos Esteves

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, José Roberto Pedras Paulino, declaro por minha honra que o documento intitulado “*Outsourcing* no fardamento militar. Mais-valias e alternativas” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS M 2017/2018 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 18 de maio de 2018

José Roberto Pedras Paulino

Assinatura



Agradecimentos

Gostaria de agradecer de uma forma especial, ao Capitão-de-fragata de Administração Naval Santos Esteves, meu Orientador, pelo apoio disponibilizado na elaboração deste trabalho.

Ao coorientador, o Capitão-tenente de Administração Naval Mesquita Bernardino, pela disponibilidades e orientação geral para a elaboração do trabalho de investigação.

Pela importância que tiveram na elaboração deste trabalho, agradeço o contributo de todos os entrevistados que possibilitaram a percepção do atual modelo de gestão do fardamento, bem como a análise envolvente necessária para a implementação de um novo modelo.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família, em especial aos mais próximos, a minha mulher e o meu filho, a Perpétua e o Bruno, pela compreensão da minha ausência, bem como pela motivação que me transmitiram.



Índice

Introdução.....	1
1. Situação atual	6
1.1. Estrutura.....	6
1.2. Missão e competências da DA.....	6
1.3. Enquadramento legal	6
1.4. Artigos de fardamento	7
1.5. Processo de aquisição	9
1.6. Recursos financeiros.....	11
1.7. Análise ao ambiente interno à DA: Forças e Fraquezas (SWOT).....	13
1.8. Matriz dos fatores estratégicos internos – Matriz IFAS	16
1.9. Entrevistas.....	17
1.10. Questionário <i>online</i>	18
1.11. Síntese conclusiva.....	21
2. Outsourcing.....	23
2.1. Considerações do conceito	23
2.2. Tipos de outsourcing.....	23
3. Análise do Ambiente externo à DA: Oportunidades e ameaças (SWOT).....	25
3.1. Análise PESTAL	25
3.2. Análise ao <i>Task Environment</i>	27
3.3. Matriz dos fatores estratégicos externos – Matriz EFAS	28
3.4. Estratégias alternativas – Matriz TOWS	29
3.5. Recomendações estratégicas.....	30
3.6. Entrevistas.....	30
3.7. Síntese conclusiva.....	30
4. Implementação	31
4.1. Vantagens, desvantagens e riscos	31
4.2. Fases de Implementação	32
4.3. Entrevistas.....	33
4.4. Síntese Conclusiva.....	33
Conclusões e recomendações	34



Bibliografia.....	36
-------------------	----

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de análise.....	Apnd A-1
Apêndice B — Legislação relativa a fardamento.....	Apnd B -1
Apêndice C — Questionário <i>on-line</i> aos militares da Marinha.....	Apnd C -1
Apêndice D — Resultado do questionário <i>online</i>	Apnd D -1
Apêndice E — Entrevistas	Apnd E -1

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da DA.....	6
Figura 2 - Aquisição de artigos de fardamento em 2017 - análise ABC.....	8
Figura 3 - Verbas atribuídas para aquisição de fardamento	12
Figura 4 - Matriz IFAS - Forças	16
Figura 5 - Matriz IFAS - Fraquezas.....	17
Figura 6 - Respostas do inquérito <i>on-line</i> por género e classe	18
Figura 7 - Respostas do inquérito <i>on-line</i> por local onde presta serviço.....	19
Figura 8 - Respostas do inquérito <i>on-line</i> por local onde, maioritariamente obtém o fardamento	19
Figura 9 - Problemas apontados ao processo de fornecimento do fardamento	20
Figura 10 - Priorização dos aspetos que mais valorizam o processo de fornecimento de fardamento	21
Figura 11 - Análise PESTAL à DA	26
Figura 12 - Matriz EFAS	28
Figura 13 - Matriz TOWS	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Análise ABC.....	8
Tabela 2 - Grau de satisfação global	20



Resumo

Os recursos disponíveis para as organizações são cada vez mais escassos, obrigando a que o seu emprego seja feito de forma criteriosa e rentável para a organização.

Nesse contexto é necessário que as organizações evoluam, adotem alternativas que lhe permitam gerir os recursos disponíveis de forma económica, maximizando a eficiência e eficácia.

Este trabalho foca-se na utilização do *outsourcing* para o fardamento e pretende analisar a sua utilização no processo de gestão do fardamento da Marinha.

Com esse propósito, foi analisado o atual modelo de gestão de fardamento, a sua substituição através da contratação de uma entidade exterior, com experiência na área e a forma de implementar esse novo modelo de negócio.

Apresenta-se a perspetiva institucional, recolhida a partir de entrevistas realizadas a oficiais com funções de decisão, logísticas, obtenção e técnicas na gestão do fardamento e a perspetiva pessoal dos militares da Marinha, através do recurso ao inquérito *online*.

Por fim, tecem-se as considerações finais e deixam-se algumas recomendações, de maneira a poder contribuir para a resolução do problema identificado.

Palavras-chave: *Outsourcing*, fardamento, contratação, mercado, têxtil, orçamento



Abstract

The resources available to organizations are increasingly scarce, requiring that their work be done in a judicious and profitable way for the organization.

In this context, it is necessary for organizations to evolve, to adopt alternatives that allow them to manage the available resources in a maximized economic way, efficiency and effectiveness.

This work focuses on the use of outsourcing for the uniforms and intends to analyse their use in the process of management of the navy uniform.

With this purpose, the current model of uniforms management was analysed, its replacement through the hiring of an outside entity, with experience in the area and how to implement this new business model.

The institutional perspective, gathered from interviews with officials with decision-making, logistics, procurement and technical aspects of the management of the uniforms and the personal perspective of the Navy's military, through the use of the online survey, and the vision of a company with international experience in this area of business.

Finally, the final considerations are weighed and some recommendations are then left to contribute to solving the identified problem.

Keywords: Outsourcing, uniform, contracting, market, textile, budget



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AMN	Autoridade Marítima Nacional
BNL	Base Naval de Lisboa
CA	Corrente de Abastecimento
CEMA	Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada
CCP	Código dos Contratos Públicos
CPU	Comissão Permanente de Uniformes
DA	Direção de Abastecimento
DOT	Divisão Operacional e Técnica
EAM	Escola de Autoridade Marítima
EF	Escola de Fuzileiros
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EN	Escola Naval
FFAA	Forças Armadas
INE	Instituto Nacional de Estatística
ODCCR	Orçamento de Despesa com Compensação em Receitas
OG	Objetivo Geral
OE	Objetivo Específico
PAA	Publicação Administrativa da Armada
PAP	Plano de Aquisição de Pessoal
PLANOPNAV	Planeamento Operacional Naval
PPO	Proposta de Planeamento Orçamental
PVF	Posto de Venda de Fardamento
QC	Questão Central
QD	Questões Derivadas
RUMM	Regulamento de Uniformes dos Militares da Marinha
SIG-DN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
UAICM	Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha



Introdução

Este trabalho de investigação tem como tema o “*Outsourcing* no Fardamento Militar. Mais-valias e alternativas”, que se insere no âmbito da gestão dos artigos de fardamento da Marinha, visando analisar se o *outsourcing* é uma opção viável para satisfazer as necessidades da Marinha.

O fardamento militar é constituído por artigos padronizados e regulamentados, usados pelos membros das forças armadas (FFAA), sendo um dos principais símbolos que representam a condição militar, reflete o valor e a tradição, solidifica hierarquia e a disciplina e transmite um ideal de igualdade, onde todos são nivelados independentemente da sua origem ou condição (wikipedia, 2017).

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)¹, refere no art.º 24.º que “o militar na efetividade de serviço tem, nos termos previsto em diploma próprio, direito à comparticipação do estado nas despesas com o fardamento”.

Na Marinha compete à Direção de Abastecimento (DA), no âmbito da autoridade técnica que dispõe para a área do fardamento, assegurar a aquisição, armazenagem, distribuição e a venda dos artigos de fardamento, dispondo para tal de dois postos de venda, de seis depósitos, de diversos equipamentos e de recursos humanos dedicados.

A vasta gama de artigos de fardamento, prevista no Regulamento de Uniformes dos Militares da Marinha (RUMM),² materializada pelos três mil itens de fardamento diferentes (Canastra, 2017) incluídos na corrente de abastecimento (CA), traduz-se numa enorme variedade de artigos para gerir.

A redução dos efetivos militares, das admissões e dos orçamentos, estes com uma redução acentuada desde 2012 (Canastra, 2017) para a aquisição de fardamento, tem vindo a reduzir o volume de compras efetuado pela Marinha, tornando-se por isso menos atrativo para os fornecedores participarem nos concursos de aprovisionamento, realizados ao abrigo dos regimes instituídos pelo Código dos Contratos Públicos (CCP).

O presente estudo tem como objetivo avaliar se o *Outsourcing* satisfaz as necessidades da Marinha para a área do fardamento e se o mesmo traz vantagens para quem contrata.

O objeto de estudo é: ***O outsourcing no fardamento militar.***

¹ Aprovado pelo Decreto-lei n.º 90/2015, de 29 de maio.

² Aprovado pela Portaria n.º 1445-A/1995, de 30 de novembro.



De uma forma simples podemos definir o *Outsourcing* como um processo, usado por uma empresa ou organização, no qual contrata outra empresa para realizar uma determinada tarefa por ela pretendida. A aplicação deste conceito faz com que as organizações se concentrem mais no seu *core business*, isto é, na sua atividade principal.

O *Outsourcing* é cada vez mais uma ferramenta de gestão estratégica no mundo empresarial, onde através de uma parceria estratégica com outra entidade se atribui a esta a execução de determinada atividade considerada periférica (Costa, 2012).

O regime jurídico instituído pelo CCP, que disciplina a contratação pública, permite a aquisição de serviços (*outsourcing*), podendo ser esta uma forma de ultrapassar os constrangimentos sentidos no momento do lançamento dos concursos para a reposição dos *stocks*.

O RUMM estabelece três grupos de uniformes, o primeiro grupo, onde estão contemplados os artigos de uso obrigatório pertencentes aos militares (fardamento e distintivos); o segundo, onde se inserem os artigos pertencentes ao Estado e a cargo dos militares que os utilizam (pequeno equipamento distribuído aos militares); e o terceiro grupo, onde estão os artigos pertencentes ao Estado e a cargo de unidades e serviços, incluindo-se neste grupo fardamento, equipamentos e distintivos.

Decorrente do título proposto para o trabalho decidiu-se delimitar o objeto desta investigação ao fornecimento dos artigos de fardamento militar na Marinha. Fora do objeto de análise, por terem características muito específicas, estão os artigos pertencentes ao segundo grupo de fardamento.

Objetivo Geral (OG): *Investigar de que forma o outsourcing contribui para a criação de valor na Marinha, ao nível da redução de custos e acréscimo de benefício para o utente, com a aquisição e distribuição dos artigos de fardamento.*



Decorrente do OG, foram inferidos os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE.1 Identificar se existe necessidade de melhoria no fornecimento dos artigos de fardamento militar.

OE.2. Identificar as soluções de *outsourcing* que respondam às necessidades da Marinha.

OE.3. Caracterizar as etapas do processo de implementação do *outsourcing*.

Questão Central (QC): De que forma o *outsourcing* contribui para melhorar o processo de gestão do fardamento?

Questões Derivadas (QD) e respectivas Hipóteses:

QD.1. – De que forma a atual gestão responde às necessidades da Marinha?

H.1. – As necessidades de fardamento não são satisfeitas pela atual modalidade de fornecimento.

QD.2. – De que forma o *outsourcing* é um modelo adequado para suprir as necessidades de aquisição de fardamento para a Marinha?

H.2. – O *outsourcing* para o fardamento é um modelo adequado para suprir as necessidades da Marinha.

QD.3. – De que forma a implementação do *outsourcing* como modalidade de fornecimento é aplicável?

H.3. – A implementação do *outsourcing*, como modalidade de fornecimento de fardamento é aplicável.

Na elaboração do presente trabalho seguiram-se as orientações dispostas no Manual de Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação do Instituto de Universitário Militar (IESM, 2016), adotando-se como metodologia de investigação a que está prevista no referido manual.

Neste pressuposto, esta investigação seguiu uma orientação objetivista e positivista, sendo adotado o raciocínio hipotético-dedutivo, onde inicialmente se formularam hipóteses validando-se depois as mesmas através de processos dedutivos.

Foi seguida uma estratégia qualitativa com recurso à realização de sete entrevistas semiestruturadas, a elementos-chave com funções na área da gestão do fardamento da Marinha (decisores, logísticos, obtenção e técnicos), foi realizado um questionário de satisfação que visou obter a opinião do pessoal da Marinha relativamente ao modelo atual



da gestão do fardamento, recorreu-se também à observação e análise documental. Para desenho de pesquisa adotado foi o estudo de caso num horizonte de tempo transversal.

Considerando o definido para um estudo científico no manual “Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação” (IESM, 2016) o percurso metodológico para este trabalho será composto por três fases, a exploratória, a analítica e a conclusiva.

Na primeira fase, procedeu-se à leitura preliminar da documentação e a entrevistas exploratórias que permitiram identificar o “Estado da Arte”, a definição do objeto de estudo e formular o problema, nesta fase identificaram-se ainda as questões principais e as derivadas a investigar.

Na segunda fase, foi efetuada a recolha, análise e apresentação de dados, para a construção do modelo de análise, foram identificados os instrumentos de observação, incidindo essencialmente na leitura e observação documental, bem como na realização de entrevistas semiestruturadas a representantes da Marinha e na realização de questionários.

Por último, na terceira fase, procedeu-se a avaliação dos resultados e apresentação de conclusões, foi também nesta fase que foram apresentados contributos para o conhecimento, bem como as limitações sentidas durante a investigação.

Será utilizada a referenciação bibliográfica automática usando o sistema autor-data, adotando-se o estilo *Harvard-Anglia*.

O Modelo de Análise desenvolvido na investigação encontra-se exposto no apêndice A. O estudo será dividido em três capítulos, precedidos de uma introdução e finalizados com a conclusão.

O primeiro capítulo incide sobre o estado do atual modelo de fornecimento do fardamento militar. Averigua-se, os recursos financeiros, humanos e materiais disponibilizados, os normativos que regulam a sua utilização e a contratação pública e os procedimentos desenvolvidos.

No segundo capítulo analisa-se o ambiente externo à DA, escreve-se o processo do *outsourcing* e as diversas modalidades existentes.

No terceiro capítulo incide sobre as fases de implementação do *outsourcing*, desde a verificação da necessidade até a sua entrada em produção.



Por fim, a parte textual termina com as conclusões, onde são identificadas as grandes linhas do processo metodológico seguido, avaliam-se os resultados obtidos relativamente aos objetivos, questão central, questões derivadas e hipóteses, são identificados os contributos e formuladas as recomendações.

1. Situação atual

1.1. Estrutura

A DA é um órgão da Superintendência do Material, com uma organização divisional, conforme organograma abaixo. A secção de fardamento, que fica na dependência da Divisão Operacional e Técnica (DOT), tem 13 colaboradores, sendo por isso expetável que a estrutura seja percebida por todos. As competências são atribuídas por função, com base no Regulamento Interno da DA.



Figura 1 - Organograma da DA

Fonte: (DA)

1.2. Missão e competências da DA

A DA tem por missão dirigir o abastecimento naval, nomeadamente aprovisionar, armazenar e distribuir o material necessário ao funcionamento da Marinha no âmbito da gestão do fardamento da Marinha compete-lhe assegurar o aprovisionamento, a armazenagem e a distribuição (sem encargos para o utente) e a venda (comparticipada ou não participada) dos artigos de fardamento da Marinha.

Para além das funções acima indicadas, compete à ainda DA apoiar as comissões técnicas nos estudos sobre fardamento e pequeno equipamento.

1.3. Enquadramento legal

Ao nível legal a gestão do fardamento assenta em dois eixos principais:



O dos requisitos técnicos, com base no RUMM que estabelece a uniformidade e a regularidade dos artigos de fardamento bem como a obrigatoriedade de todos os militares observarem as disposições nele constante, nos diversos normativos e legislação que tem surgido de modo a adequar e atualizar os artigos de fardamento aos requisitos de natureza operacional e de segurança atuais (a tabela em apêndice B mostra um conjunto de legislação, em vigor, relativa a fardamento), e nos pareceres, emitidos pela Comissão Permanente de Uniformes³ (CPU), relativamente aos artigos de uniforme dos militares e militarizados da Marinha e respetivo uso.

No eixo da formação dos contratos públicos, assente no CCP, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, com a redação que lhe é dada pela Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, pelo Decreto-Lei n.º 223/2009, de 11 de setembro, pelo Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de outubro, pela Lei n.º 3/2010, de 27 de abril, pelo Decreto-Lei n.º 131/2010, de 14 de dezembro, pela Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro, pelo Decreto-Lei n.º 149/2012, de 12 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 214-G/2015, de 2 de outubro e pelo Decreto-Lei n.º 111-B/2017 de 31 de agosto, que disciplina a contratação pública (n.º1, do art.º 1º, do CCP), estabelecendo no art.º 16.º os procedimentos para a formação dos contratos, e nos art.ºs 20.º a 33.º os critérios para a escolha desses procedimentos.

1.4. Artigos de fardamento

A composição dos uniformes e os seus requisitos técnicos estão definidas no RUMM, materializando-se em cerca de 3.000 artigos de fardamento inscritos na CA e traduzindo uma enorme variedade de itens para gerir (W)⁴. De modo a potenciar a sua gestão foram agrupados, pela DA, em catorze grupos (fardamento diverso⁵, calçado, fardamento de embarque, fardamento camuflado, passadeiras, distintivos, galões e platinas, fardamento específico da Autoridade Marítima Nacional (AMN), fardamento de desporto, boinas e bonés, fardamento para veleiros, fardamento pré-confecionado, fardamento para

³ Órgão de conselho no âmbito do pessoal, na dependência do Superintendente do Pessoal (SP).

⁴ (W) Fraquezas (do inglês *weaknesses*).

⁵ Neste grupo inclui-se batas azuis e brancas, blusas azuis com alcaxa incorporado, blusas brancas e azuis, blusão de cabedal, blusão de nylon para militarizados, botões, calça azul de passeio, calças azuis de trabalho, calças brancas, calças de exercício, calças de zuarte, camisas azuis, camisas brancas, camisola de lã, casacão, casaco de aquecimento, cintos, colarinho de alcaxa, cordões, corpetes, espada, fatos azuis e brancos com fecho de fita adesiva, fiador para espada, fita para bonés, fivelas, francalete, impermeáveis azuis, jersey, luvas, malas, meias, peúgas, sacos, saias, sobretudos, talim e tecidos.



cozinheiros, fardamento voo, fardamento específico da Polícia Marítima e fardamento para o pessoal embarcado nos submarinos).

Para os casos em que se verifica a existência de um elevado número de artigos a gerir a utilização da curva ABC releva-se um importante instrumento de gestão, ao nível da eficiência. Parte de um raciocínio básico: prestar mais atenção àqueles que têm maior importância e permite retirar informações importantes para a gestão desses artigos. A figura abaixo mostra a percentagem aquisições, feitas em 2017, por grupo de artigos.

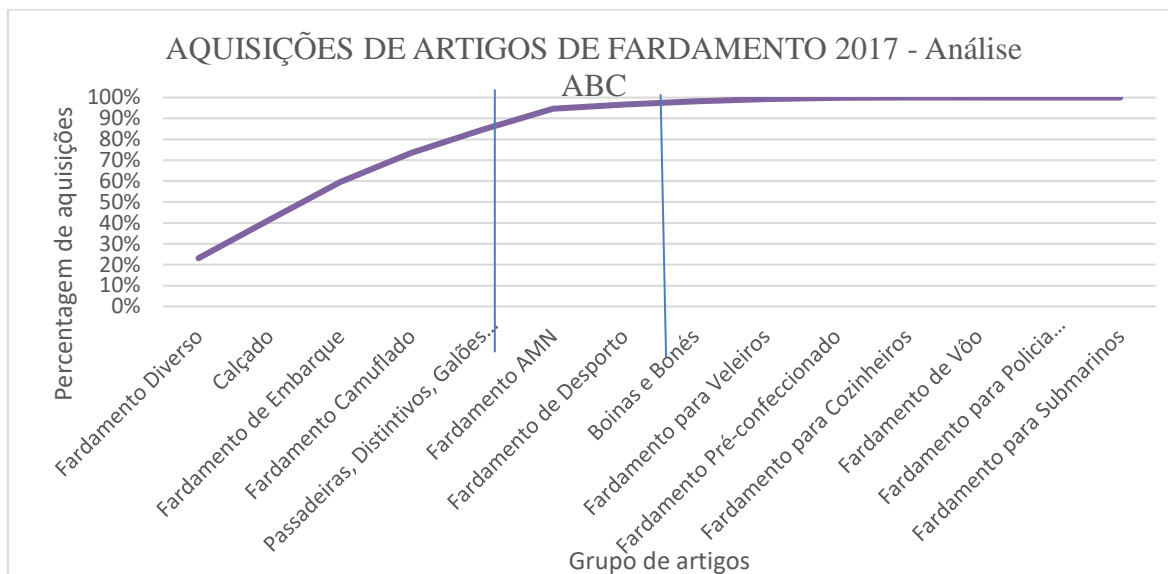


Figura 2 - Aquisição de artigos de fardamento em 2017 - análise ABC

Fonte: (Entrevista à Chefe da Secção de Fardamento, 2017)

Para análise da figura 2, considerando os três Grupos ABC previstos para este tipo de análise, foi escolhida a referência 75-20-5. Aplicando essa referência sobre as aquisições realizadas verifica-se que o grupo A representa 75% dos custos totais, o grupo B 20% e o grupo C 5%, tendo-se obtido aos seguintes resultados:

Classe	Grupo de Artigos de Fardamento	% Custos Totais	% Grupos
A	4	75	29
B	2	20	14
C	8	5	57

Tabela 1 - Análise ABC

Fonte: (autor)



Considerando os resultados apresentados verifica-se que no grupo A estão quatro grupos de artigos (fardamento diverso, calçado, fardamento de embarque e fardamento camuflado), representando 29% dos grupos de artigos identificados e correspondendo a 75% do valor das aquisições.

No grupo B estão dois grupos de produtos (passadeiras, distintivos, galões e platinas e fardamento da AMN), representando 14% dos grupos de artigos e correspondendo a 20 % das aquisições.

No grupo C estão os restantes oito grupos de produtos que representam 57% dos grupos identificados, correspondendo a 5% do valor das aquisições.

Esta análise constitui-se como um ponto de partida para uma possível consulta ao mercado, não se enquadrando por isso no âmbito deste estudo realizar uma análise financeira detalhada ou uma consulta ao mercado.

1.5. Processo de aquisição

O processo de aquisição segue, por norma, a tramitação do concurso público, compreendendo as seguintes fases:

1. Planeamento - Elemento estruturante das aquisições anuais, na sua elaboração para além dos fatores comuns a todas as aquisições (histórico e ritmo de consumo, disponibilidades financeiras, níveis de existências em armazém e em processo de aquisição, necessidades atuais e futuras, Diretivas Técnicas do Organismo de Direção Técnica e capacidade do armazém), para o caso do fardamento, deve considerar-se também as incorporações previstas no Plano de Aquisição de Pessoal (PAP), as missões ao estrangeiro e as necessidades de kit's de embarque, através da análise ao Planeamento Operacional (PLANOPNAV), outro elemento a levar em linha de conta no planeamento é o consumo histórico dos últimos três anos, registados no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG-DN) (ITDOT001, 2015).

2. Proposta de aquisição – A proposta de aquisição tem por base a satisfação das necessidades de aquisição. A especificação das necessidades deve ser cuidadosamente observada de modo a que se possa selecionar o melhor e mais eficaz procedimento (ITDOT020, 2015).

3. Processo de aquisição – O processo de aquisição, por norma concurso público, segue a tramitação prevista no CCP.



4. **Receção** - A receção do material (ITDOT006, 2015), efetuada na DOT, compreende duas fases:

A Receção quantitativa, que visa a identificação dos artigos, a análise visual do seu estado físico, o acondicionamento das embalagens e o estado físico destas, determinação da quantidade fornecida, conferência de documentação inerente ao processo e verificação de eventuais constrangimentos aduaneiros.

A Receção qualitativa, efetuada pelo técnico responsável para o fardamento, onde é feita a verificação dos artigos, quanto à sua conformidade com as especificações técnicas, referências catalogadas, legislação aplicável e o pretendido pelo cliente. A receção qualitativa é feita em regra por amostragem na entrega do material (TECSUPTEXTIL, 2018).

5. **Armazenagem** – A armazenagem de material visa receber, movimentar, arrumar, conservar e expedir o material de modo a assegurar a satisfação das necessidades dos requisitantes (ITDOT007, 2016). Neste âmbito a Secção de Fardamento segue os princípios orientadores contidos na referida Instrução Técnica.

6. **Distribuição** - A distribuição de fardamento é da responsabilidade da DA, através da Secção de Fardamento e das unidades cuja distribuição pontual ocorre por inerência das funções específicas que desempenha, sendo denominados de postos avançados de distribuição fardamento, compreendendo a Escola Naval (EN), a Escola de Fuzileiros (EF) e a Escola de Autoridade Marítima (EAM). As Escolas são responsáveis pela distribuição de fardamento a cadetes e militares/alunos que ingressam na categoria de oficial RC/ST, militares/alunos que ingressam na categoria de praça e militares/alunos em curso para formação de agentes da polícia marítima, respetivamente (ITDOT022, 2016).

Para além da distribuição coletiva, acima identificada, estão ainda previstos na referida instrução técnica os seguintes modelos de distribuição:

Venda de fardamento participado e não participado - Os artigos de fardamento são obtidos diretamente pelos militares nos postos de venda de fardamento (PVF). Cada militar tem acesso aos artigos de fardamento participados⁶, compatíveis com o seu posto, classe, género ou cargo desempenhado, nos termos do RUMM, das dotações, durações e

⁶ A comparticipação do Estado nas despesas de fardamento está definida no DL n.º 92/87, de 27 de fevereiro



situações de exceção⁷, podendo também adquiri-los de igual modo de forma não participada.

Missões e aprontamentos – A distribuição e dotação de fardamento e equipamento para provimento de cargos *deployable* e cargos no âmbito da Cooperação Técnico Militar está regulada em despacho próprio⁸, podendo os artigos serem distribuídos aos militares em duas modalidades distintas: distribuição individual ou a título de empréstimo.

Distribuição a cargo da unidade - Este tipo de distribuição está previsto no RUMM para os artigos designados genericamente como pertencentes ao 3.º grupo⁹, sendo distribuídos aos militares que tenham necessidade de utilizá-los, sendo posteriormente devolvidos. A sua substituição deverá ser efetuada de acordo com o padronizado na Instrução Técnica 022, de 18 de março de 2016 da DA-DOT.

1.6. Recursos financeiros

Desde 2002, de uma forma geral, a economia portuguesa tem estado estagnada ou em recessão, situação que se inverteu em 2017 em que, de acordo com dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), teve um crescimento de 2,7%, uma taxa superior em 1,1 pontos percentuais à registada em 2016 (INE, 2018).

Em 2011 com descontrolo da dívida soberana, das contas públicas e do aumento dos juros devidos para se poder financiar nos mercados financeiros, levou a que Portugal tivesse que recorrer à intervenção externa. Decorrente dessa grave situação económica, o País teve de fazer fortes ajustamentos aos seus orçamentos, assim, a Defesa em geral, a Marinha em particular e concomitantemente a DA viram os seus orçamentos substancialmente reduzidos, tendo essa redução um impacto significativo nos montantes atribuídos para a aquisição de fardamento conforme se mostra no gráfico seguinte.

⁷ Estão previstas exceções no acesso aos artigos participados, nomeadamente maiores quantidades a: Oficiais em serviço na Presidência da República, Gabinete do CEMA e EMA (protocolo), Assessores militares do Gabinete do Primeiro Ministro, Assessores militares e ajudantes de campo MDN, Adjuntos do Gabinete do CEMGFA, Adidos Navais/Defesa, Ajudantes às ordens de Oficiais Gerais, Oficiais ao serviço em quartéis internacionais e Militares em ações de divulgação da Marinha no âmbito das jornadas do Dia da Defesa Nacional.

⁸ Despacho do Almirante CEMA n.º33/11, de 11 de maio

⁹ Artigos que são pertença do Estado e geridos pelas Unidades

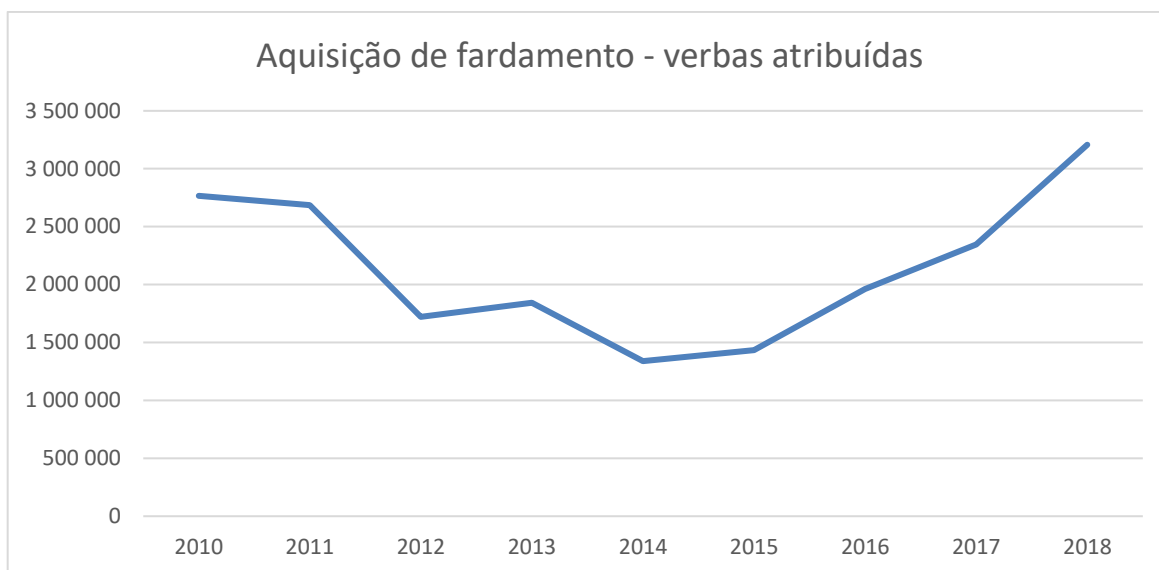


Figura 3 - Verbas atribuídas para aquisição de fardamento

Fonte: (Chefe da Divisão Obtenção da DA 2017)

Do gráfico da figura 3 retira-se que, em 2012, houve uma queda abrupta do orçamento disponível para a aquisição de fardamento, a partir desse ano os montantes atribuídos mantiveram-se estáveis, apesar de apresentarem pequenas oscilações. O aumento registado em 2017, decorreu de uma atribuição extraordinária para aquisições, pontuais e irrepetíveis, do uniforme 2B para a Banda da Armada e do “Uniforme Cerimonial de Fuzileiros” da Brigada Real da Marinha”.

A Política de Financiamento de Marinha de 2018, para o Setor do Material, veio inverter a situação, atribuindo no orçamento o total de 3.200.000 € para aquisição de fardamento, com 1.707.225 € a serem financiados por conta dos encargos gerais de Marinha e o restante (1.500.000 €) por conta do Orçamento de Despesa com Compensação em Receitas (ODCCR), montante que aproximou o orçamento de 2018 aos valores registados em 2010.

Na Proposta de Planeamento Orçamental (PPO) para 2018, versão necessidades reais ajustadas, foram inscritos 6.753.735 € (DA, 2017), montante que a ser atribuído permitiria satisfazer as necessidades de 2018 bem como promover o necessário reabastecimento de *stocks*, alcançando-se assim o nível de ambição desejável para esta área do abastecimento: dispor de artigos de fardamento em quantidade suficiente que permitam fazer face às necessidades durante dois anos. (DA-Diretor, 2018).



1.7. Análise ao ambiente interno à DA: Forças e Fraquezas (SWOT)

O ambiente interno de uma organização é aquilo que está dentro dela e que normalmente tem implicação na sua organização, uma análise ao ambiente interno de uma organização tem por finalidade evidenciar as suas qualidades e deficiências, ou seja, as suas forças e fraquezas.

Na elaboração da análise ao ambiente interno da DA foi seguida a cadeia de valor de proposta por Porter, segundo o qual para que, no longo prazo, exista desempenho acima da média é necessário que exista uma vantagem competitiva sustentada, de modo a identificar essa vantagem, propõe uma ferramenta a que chama cadeia de valor, que não é mais do que uma ferramenta estratégica que permite analisar o negócio, os concorrentes e os locais no sistema de valores da empresa. A cadeia de valor pode também ser usada para perceber o comportamento da evolução dos custos e as fontes de diferenciação que existam ou que possam vir a surgir, desta forma. Segundo Porter, o resultado de uma empresa é tanto melhor quanto maior for a sua vantagem competitiva.

A cadeia é dividida em atividades primárias e de apoio à “margem” (criação de valor), tendo por objetivo garantir a qualidade e o valor do produto/serviço a ser disponibilizado ao consumidor final.

Relacionando a cadeia de Porter com as atividades da DA para a gestão do fardamento, temos:

Logística interna – Na gestão do fardamento o relacionamento direto com os fornecedores é feito pela DA, desenvolvendo todo o processo de obtenção desde a manifestação da necessidade até à sua receção e distribuição. (S)¹⁰

Operações – Esta área pressupõe o processo de transformação de matérias primas, dentro do processo de gestão do fardamento, não foram identificadas atividades que nela se enquadrem.

Logística externa – Para o desenvolvimento da sua atividade e atingir os seus objetivos foram colocados a disposição da Secção de Fardamento, uma diversidade de recursos materiais, destacando-se as infraestruturas dedicadas ao fardamento (ITDOT001, 2015) com

¹⁰ (S) forças (do inglês – *Strengths*)



seis depósitos e dois pontos de venda de fardamento (**W**¹¹) (PVF), um na margem Norte, nas Instalações da Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha (UAICM), e outro na margem Sul na área da Base Naval de Lisboa (BNL). As referidas instalações necessitam de obras de beneficiação de modo a adequá-las aos novos conceitos de gestão destes materiais

Marketing e vendas – A venda e distribuição é feita nas Escolas e nos PVF, com diferenciação entre eles, de artigos disponíveis para fornecimento (ex.: O PVF norte não dispõe de Kit's de embarque). Neste âmbito a gestão dos PVF que dispõem de espaço reduzido para a exposição dos artigos (**W**) e o serviço de atendimento (**S**) desempenham um papel fulcral. Relativamente ao *marketing* este não é aplicável, visto que a DA dispor de primazia na venda de fardamento.

Serviços– A DA disponibiliza, sem custo para os utilizadores, serviços de costura, pós-venda, para todos os seus” clientes” (**S**).

De acordo com Porter as atividades de apoio, têm como função auxiliar a realização das atividades primárias, embora exista uma grande diversidade de atividades de apoio, normalmente podemos encontrá-las divididas em quatro categorias:

Infraestrutura – Para o desenvolvimento das suas atividades a Secção de Fardamento utiliza os serviços de apoio comuns a todas as áreas da DA, nomeadamente da secretaria para o apoio administrativo, dos serviços jurídicos para o enquadramento legal do desenvolvimento dos processos e do apoio da Divisão Administrativa ao nível da execução orçamental.

Gestão de recursos humanos – Os recursos humanos constituem-se um fator importante para uma organização, a eficiência da gestão do fardamento depende muito de ter pessoas especializadas e motivadas para a tarefa. A Secção do Fardamento dispõe de recursos humanos dedicados (**S**) que se distribuem-se pelas seguintes áreas de gestão:

Gestão Técnica

- 1 Técnica Superior Têxtil (**W**)

Gestão logística

- 1 Oficial AN– Chefe da Secção de Fardamento
- 2 Sargento L – Adjunto do Chefe de Secção

¹¹ (W) fraquezas (do inglês – *Weaknesses*).



- 1 Praça L

Armazenagem e Vendas (ITDOT020, 2015)

- 1 Assistente Técnico Operacional - Chefe de depósito
- 2 Praças L
- 2 Assistente Técnico Operacional
- 3 Costureiras

Desenvolvimento tecnológicos – A DA utiliza a plataforma SIG-DN (S) para a gestão do fardamento onde controla e monitoriza todos os processos.

Aquisição – Os processos de aquisição, cumprem com os requisitos técnicos definidos no RUMM e as normas instituídas no CCP (W) para a formação de contratos, escolhendo, regra, o concurso público como procedimento para a formação desses contratos.

A Margem é a quantidade mínima de produtos que uma empresa terá de vender para que seja rentável, no caso em apreço, não havendo necessidade de rentabilidade, a margem poderá ser medida pelo grau de satisfação dos “clientes”.

Tendo por base a premissa de que a gestão do fardamento não visa o lucro, mas sim o grau de satisfação das necessidades, pelo que analisando a cadeia de valor apresentada, conclui-se que o atual modelo de gestão de fardamento terá vantagem competitiva relativamente a uma empresa externa, uma vez que dispõe dos meios adequados para potenciar, quer as suas atividades primárias, quer as atividades de apoio e assim potenciar a “rentabilidade” (satisfação).



1.8. Matriz dos fatores estratégicos internos – Matriz IFAS

Partindo da análise dos fatores internos construíram-se as matrizes IFAS que a abaixo se apresentam:

RESUMO DE FATORES INTERNOS				
Fatores internos	Peso	Classificação	Classificação ponderada	Comentários
Forças				
S1: Desenvolvimento de todo o processo de obtenção	0,3	5	1,5	Complementaridade entre as diversas Divisões da DA.
S2: Serviço de atendimento	0,3	4	1,2	Fator diferenciador para clientes mais exigentes.
S3: Especialização dos recursos humanos	0,3	4	1,2	O pessoal especializado é um agente facilitador da gestão do fardamento.
S4: Gestão do fardamento feita através de plataforma integrada (SIG-DN)	0,1	4	0,4	Monotorização dos processos com um controlo mais eficiente.
Totais	1		4,3	

Figura 4 - Matriz IFAS - Forças

Fonte: (Autor, 2018)



RESUMO DE FATORES INTERNOS				
Fatores internos	Peso	Classificação	Classificação ponderada	Comentários
Fraquezas				
W1: Infraestruturas dedicadas, mas dispersas	0,1	4	0,4	Desenvolvimento de ações de modo a poder concentrar as infraestruturas.
W2: Espaço reduzido para a exposição dos artigos	0,3	4	1,2	Executar obras de reabilitação dos espaços.
W3: Dependência de um único técnico superior têxtil	0,3	3	0,9	Obter redundância para esta área.
W4: Normas legais da contratação.	0,3	4	1,2	As normas legais instituídas tornam o processo de aquisição moroso.
Totais	1		3,7	

Figura 5 - Matriz IFAS - Fraquezas

Fonte: (Autor, 2018)

1.9. Entrevistas

No sentido de aferir se o atual modelo de fornecimento de fardamento correspondia às necessidades específicas das atividades militares designadamente no que diz respeito à redundância e flexibilidade, foram efetuadas entrevistas (conforme apêndice D), aos diversos intervenientes na gestão do fardamento nomeadamente decisores, logísticos, obtenção e técnicos, sintetizando-se os aspetos considerados mais pertinentes.

As atuais instalações, depósitos e PVF, sendo suficientes para satisfazer as necessidades, carecem de beneficiações de modo a adaptá-las aos novos conceitos de armazenagem para este tipo de material.

Os cortes orçamentais sentidos levam a que sejam adquiridos os artigos considerados indispensáveis, existindo por isso ruturas, temporárias, de *stocks* de alguns artigos.

O desenvolvimento do processo de aquisição, por concurso público, demora cerca de sete meses a ser concluído, levando a que a entrega do material seja feita de forma tardia e longínqua do momento efetivo da necessidade.

1.10. Questionário *online*

Foi submetido um questionário *online*, aos militares e militarizados, no ativo, de modo a avaliar o seu grau de satisfação relativamente ao modelo atual de gestão do fardamento.

A avaliação teve por base um grupo com 4 perguntas, para caracterizar a situação geral, e um grupo com 8 perguntas, para avaliar o grau de satisfação, conforme apêndice C.

Os inquiridos avaliaram se o atual modelo de fornecimento de fardamento satisfaz as necessidades, numa escala de 4 níveis (1 “Muito insatisfeito”; 2 “Insatisfeito”; 3 “Indiferente” e 4 “Satisfeito”).

Limitações do inquérito: por se considerar importante fazer um questionário abrangente foi decidido que o público alvo seria todos os militares e militarizados da Marinha, no ativo. Foram enviados 10.552 inquéritos e respondidos 1.007, obtendo-se uma taxa de resposta de cerca de 9,6%.

Atualmente grande parte do pessoal da Marinha trabalha com contas institucionais ou não dispõe de acesso a plataformas eletrónicas que permitam responder de forma expedita, acresce ainda o número considerável de questionários on-line a que são solicitados a responder, que poderá influenciar de forma negativa a decisão de responder, pelo que se antecipou uma taxa reduzida de participação no questionário.

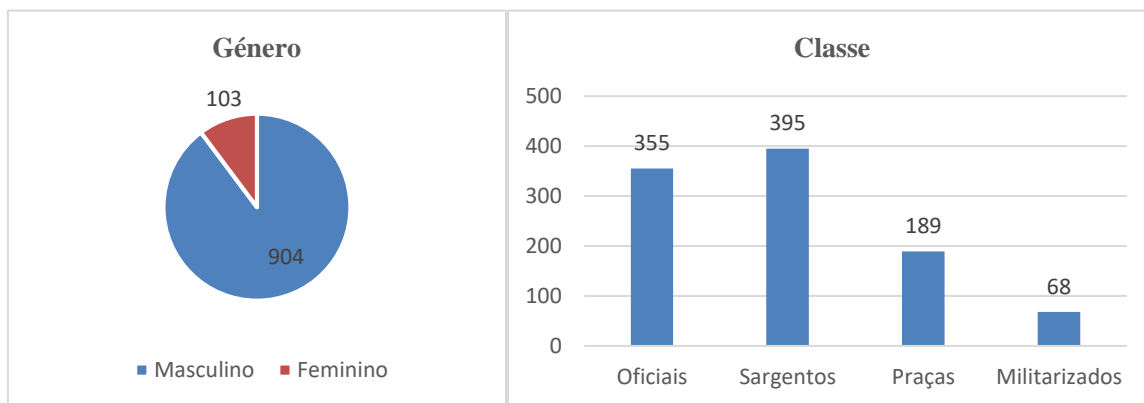


Figura 6 - Respostas do inquérito *on-line* por gênero e classe

Fonte: (Marinha – Plataforma inquéritos online, 2018)

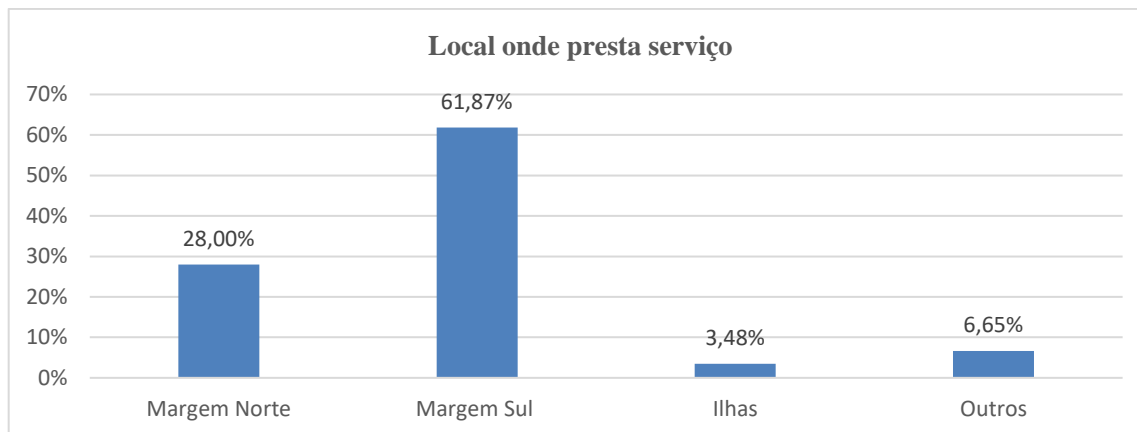


Figura 7 - Respostas do inquérito *on-line* por local onde presta serviço

Fonte: (Marinha – Plataforma inquéritos online, 2018)

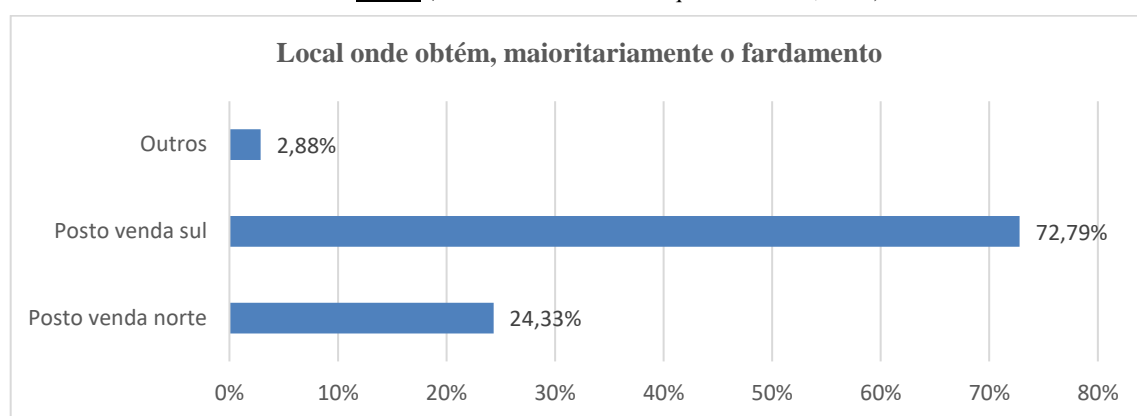


Figura 8 - Respostas do inquérito *on-line* por local onde, maioritariamente obtém o fardamento

Fonte: (Marinha – Plataforma inquéritos online, 2018)

Dos 1.007 indivíduos que responderam afirmativamente ao questionário, 904 são do sexo masculino e 103 do sexo feminino. A classe com maior adesão é a de sargentos com (395) respostas, logo seguida pela de oficiais com (355), pela de praças com (189) e os militarizados com (68).

De entre os inquiridos a maioria presta serviço na margem sul (61,87 %), sendo que obtém a maioria do fardamento no PVF sul (72,79%).

Relativamente ao atual modelo de fornecimento do fardamento foram colocadas seis questões, que visaram aferir o grau de satisfação dos inquiridos relativamente às instalações, serviços prestados durante e no pós-venda, quantidade e qualidade do fardamento disponibilizado e o seu valor económico.

A tabela seguinte reflete, de uma forma global, os resultados obtidos, encontrando-se no apêndice D o respetivo detalhe.



Questões	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Atendimento do posto de venda	17,94%	27,28%	32,15%	22,64%
Serviços de Costura	11,52%	15,96%	55,97%	16,55%
Instalações	14,67%	31,60%	37,12%	16,63%
Disponibilidade dos artigos de fardamento	33,86%	35,85%	22,67%	7,62%
Qualidade geral dos artigos de fardamento	20,16%	38,89%	25,72%	15,23%
Valor Económico	22,49%	36,10%	24,83%	16,59%
Satisfação Geral global	20,11%	30,95%	33,07%	15,88%

Tabela 2 - Grau de satisfação global

Fonte: (Autor, 2018)

Para as questões colocadas a maioria dos inquiridos está “Insatisfeito” (30,95%) ou “Muito insatisfeito” (20,11%) com as atuais condições de fornecimento de fardamento, sendo de realçar o contributo que a disponibilidade (35,85%) e a qualidade (38,89%) dos artigos deram para o grau de insatisfação.

O grau de satisfação apurado (15,88%) mantém um padrão idêntico em todos as questões, realçando-se, no entanto, o baixo grau de satisfação relativamente à disponibilidade de artigos (7,62%).

Foi ainda elaborado um terceiro grupo de perguntas, para avaliar quais os principais problemas e os aspetos mais relevantes no processo de fornecimento de fardamento, obtendo-se os resultados que se apresentam nas figuras abaixo:

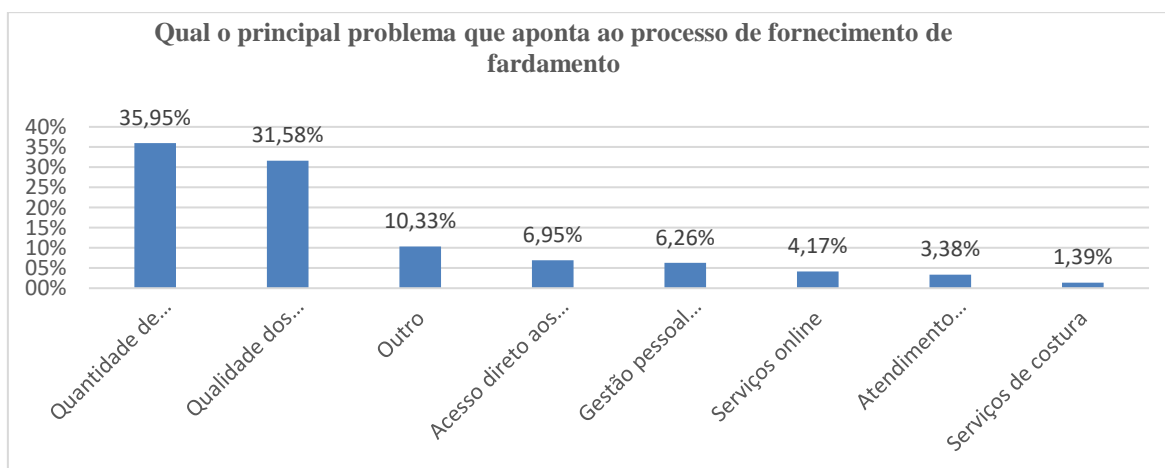


Figura 9 - Problemas apontados ao processo de fornecimento do fardamento

Fonte: (Marinha – Plataforma inquéritos online, 2018)

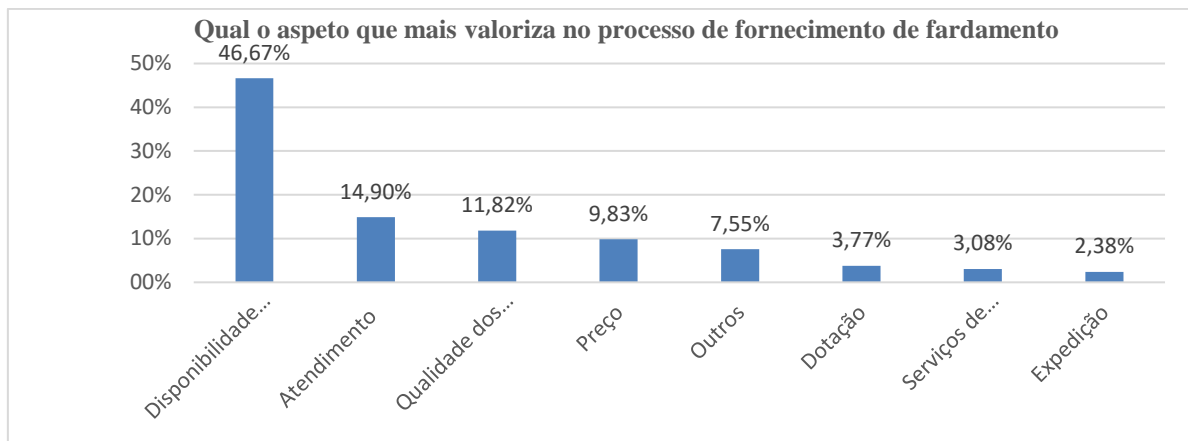


Figura 10 - Priorização dos aspetos que mais valorizam o processo de fornecimento de fardamento

Fonte: (Marinha – Plataforma inquéritos online, 2018)

Da análise às figuras acima apresentadas retira-se que os principais problemas são a quantidade (35,95%) e a qualidade (31,58%) dos artigos, dando-se pouca relevância a questões como o atendimento personalizado (3,38%) ou os serviços de costura (1,39%).

Por outro lado, relativamente à priorização dos aspetos que mais valorizam o processo de fornecimento de fardamento, a grande prioridade está na disponibilização de artigos (46,67%), logo seguida pelo atendimento (14,90%), estando no outro extremo os serviços de costura (3,08%) e expedição (2,38%).

1.11. Síntese conclusiva

Os recursos financeiros que têm sido disponibilizados para a aquisição de fardamento têm se mostrado insuficientes, situação que tende a inverter-se com a atual Política de Financiamento da Marinha para o Setor Material.

As aquisições de fardamento, incidem essencialmente em quatro grupos de artigos (fardamento diverso, calçado, fardamento de embarque e fardamento camuflado) onde é despendido cerca 74 % do orçamento atribuído.

Os recursos materiais e humanos dedicados à gestão do fardamento são suficientes, carecendo as instalações de beneficiações de modo a adaptá-las aos novos conceitos de gestão para este tipo de material.

De uma forma geral a maioria dos inquiridos está “muito insatisfeito” ou “insatisfeito” com as atuais condições de fornecimento de fardamento, indicando como principais fatores para essa insatisfação pouca disponibilidade de artigos (35,95%) e a qualidade (31,58 %) dos mesmos.



Assim, a primeira hipótese apresentada - H.1. – As necessidades de fardamento não são satisfeitas pela atual modalidade de fornecimento – é parcialmente validada uma vez que devido ao baixo nível de financiamento registado até 2017, não tem sido possível manter os níveis se *stock* considerados adequados, existindo por vezes, pouca disponibilidade de artigos para distribuição ou para venda nos PVF, fator considerado como o principal problema no processo de fornecimento de fardamento (67% dos inquiridos está insatisfeito), no entanto relativamente ao processo de gestão de fardamento a atual modalidade consegue dar resposta às diferentes solicitações, pelo que respondendo-se à QD.1. poderemos dizer que a atual modalidade, não responde às necessidades da Marinha, no que diz respeito à quantidade e qualidade dos artigos disponibilizados nos PVF, sendo, no entanto, adequada à gestão atual do processo de fardamento.



2. Outsourcing

2.1. Considerações do conceito

O termo *outsourcing* é de origem anglo-saxónica podendo ser entendido como externalização, terceirização ou subcontratação. No fundo é uma estratégia que visa a otimização dos recursos das empresas.

Surge na década de 80 ligado principalmente às tecnologias de informação, onde a contratação destes serviços permitia, através da exploração da economia de escala, uma redução de custos com a aquisição destes serviços.

A globalização e a escalada agressiva da competitividade dos mercados, impossibilita as empresas de deterem todas as valências e ao mesmo tempo serem competitivas e reduzir os custos, por isso muitas recorrem ao *outsourcing* para satisfazer a sua atividade principal ou secundária, surgiram assim oportunidades de *outsourcing* nas mais diversas atividades como sejam: transporte, armazenamento, frotas, sistemas informáticos, serviços de impressão, de limpeza, *catering*, etc.

Segundo Reis o “*outsourcing* é convencionar a um terceiro um contrato de prestação de serviços não estratégicos (que são os que não produzem valor acrescentado para os clientes) e por isso afastados do negócio central (*core business*) da empresa” (Reis, 2000, p. 164).

Numa outra perspetiva e segundo Robert Aalders, “o *Outsourcing* é uma estratégia que consiste na contratação de fornecedores de serviços eficientes e especializados para tratar de algumas das funções da organização, tornando-se estes fornecedores em parceiros de negócio de valor” (Aalders, s.d.).

2.2. Tipos de *outsourcing*

Existem vários tipos de *outsourcing* e uma diversidade de fatores que fazem essa divisão.

Para Reis (Reis, 2000) o *outsourcing* divide-se em tradicional, estratégico e internacional, segundo ele o *outsourcing* tradicional é a deslocação de serviços não estratégicos de uma empresa aliviando a gestão de serviços complementares, o estratégico está ligado à atividade central da empresa e o *outsourcing* internacional que pode ser entendido como uma relação de contratação estabelecida entre diferentes países.



Numa outra perspectiva, Pizzaro (Pizarro, 2010) analisando abrangência, encontra dois tipos de *outsourcing*: o *outsourcing total* quando abrange toda a atividade da empresa e o *outsourcing* parcial ou seletivo quando abrange apenas um ramo da empresa.



3. Análise do Ambiente externo à DA: Oportunidades e ameaças (SWOT)

A implementação de um modelo de *outsourcing* requer um estudo dos fatores externos e internos (ver capítulo 2), identificando tendências, oportunidades e desafios.

3.1. Análise PESTAL

Através da análise PESTAL, ver tabela abaixo, realizada ao ambiente externo à DA, conclui-se que o ambiente externo é estável. Decorrente da atual estabilidade governativa prevê-se que as orientações políticas para a adoção de medidas de contenção se irão continuar a fazer sentir na atividade das FFAA, não sendo expetável que mesmo que saía das eleições legislativas de 2019 uma orientação política diferente, que as atuais medidas de contenção se venham a alterar. Por esse motivo as dificuldades de recrutamento e retenção de pessoal continuarão a fazer sentir-se.

A economia nacional apresenta sinais de crescimento com os dados de 2017 a mostrarem um crescimento de 2,7 % prevendo-se o processo de expansão da economia portuguesa se mantenha para os próximos anos, embora a um ritmo menor (2,3% em 2018; 1,9% em 2019 e 1,7% em 2020) (INE, 2018), relativamente ao défice situou-se nos 3,0% do PIB, resultado que inclui o impacto da recapitalização da Caixa Geral de Depósitos, que determinou um agravamento em 2,0% do PIB, pese embora a conjunta de crescimento da economia não são de prever grandes alterações aos orçamentos para a Defesa, ficando o seu financiamento aquém do pretendido.

A taxa de desemprego tem continuado a baixar tendo registado no 4º trimestre de 2017 um valor de 8,1%, 0,4% abaixo do valor verificado no trimestre anterior e 2,4% do registado no período homólogo (10,5%). A taxa de desemprego jovem (15 a 24 anos) tem acompanhado essa tendência tendo-se fixado em 23,5%, diminuído 0,7% face ao trimestre anterior (INE, 2018), traduzindo dificuldades de acesso mercado de trabalho por parte dos jovens, quer na entrada mas também na sua permanência, o que pode representar, por parte destes, um aumento na procura das FFAA como garante de uma independência financeira, tal circunstância representará para a Marinha uma oportunidade para desenvolver políticas de atração desses jovens.

A evolução representa um enorme desafio para as organizações, o ritmo acelerado do seu desenvolvimento, associado às limitações temporárias desse desenvolvimento, levam a que as empresas consumam muito dos seus recursos no sentido de se manterem atualizadas.



Aproveitar o desenvolvimento e os recursos tecnológico de uma empresa especializada nesta área de negócios, constitui um desafio importante para a Marinha pois permite-lhe libertar alguns recursos humanos ligados à gestão do fardamento para outras funções vitais da Marinha. (O)¹²

A sensibilização para as questões ambientais e a política de tolerância zero à poluição, poderão ter um impacto negativo na obtenção das matérias primas necessárias ao fabrico do fardamento, tornando-as de mais difícil acesso e por conseguinte objeto de maior disputa entre fabricantes para a sua obtenção. (T)¹³

Por último, a gestão do fardamento está devidamente regulada pelo CCP, recentemente revisto, e pelo RUMM quanto aos requisitos técnicos do que o fardamento deve respeitar. (T).

Económico	Tecnológico	Político
<ul style="list-style-type: none"> • Tendência de crescimento da economia nacional • Redução do défice • Medidas de contenção de despesas • Dificuldades de recrutamento e retenção de pessoal • Disputa para obtenção de matérias-primas 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução tecnológica • Recursos tecnológicos de outra empresa • Libertação de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade do governo • Estabilização do quadro legal para as aquisições
Legal	Social	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Legislação dos requisitos técnicos de fardamento • CCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância zero para a poluição • Sensibilização para a preservação do ambiente

Figura 11 - Análise PESTAL à DA

Fonte: (Autor, 2018)

¹² (O) - Oportunidade

¹³ (T) – Ameaça (do inglês *Threat*).



3.2. Análise ao *Task Environment*

Na elaboração desta análise levou-se em linha de conta o modelo das cinco forças Porter, modelo que permite identificar as decisões estratégicas a tomar, bem como identificar eventuais riscos ou ameaças que possam surgir.

Ameaça de novos produtos ou produtos substitutos: Para análise dos produtos que a gestão de fardamento oferece, torna-se necessário, em primeira instância, caracterizá-los, assim os requisitos dos artigos de fardamento estão perfeitamente definidos no RUMM e são condição essencial para o seu fornecimento. A eventual entrada de novos produtos ou de produtos substitutos carece da autorização expressa por parte da CPU, considera-se, pois, que a ameaça de novos artigos de fardamento ou artigos substitutos é uma ameaça baixa, podendo apenas vir a ter impacto ao nível da disponibilidade orçamental.

Ameaça de novos concorrentes: A grande diversidade de artigos, a não incorporação dos custos com o pessoal no preço de venda e os mesmos serem vendidos, na sua maioria, de forma comparticipada, torna esta ameaça fraca. (O).

Poder negocial dos clientes: Os clientes são os militares da Marinha, estes podem obter os seus artigos de fardamento em lojas especializadas para o efeito, no entanto os artigos terão que estar em conformidade com os requisitos técnicos definidos no RUMM, pelo que esta ameaça é fraca (O).

Concorrência: A gestão do fardamento está centralizada na DA, no entanto por força de disposição legal a gestão de fardamento poderá vir a ser centralizada pela Unidade Ministerial de Compras ou mesmo repartida entre os Ramos. (T)

Poder de negociação dos fornecedores: Embora os fornecedores apresentem as suas propostas de acordo com o regime instituído pelo CCP e no respeito dos requisitos técnicos definidos para o fardamento, existe pouca resposta do mercado, ou seja, alta dependência de poucos fornecedores, considera-se aqui também o baixo poder negocial da DA devido à pouca dimensão do volume de negócios, assim os fornecedores apresentam poder de negociação, sendo uma ameaça alta. (T).

3.3. Matriz dos fatores estratégicos externos – Matriz EFAS

RESUMO DE FATORES EXTERNOS				
Fatores externos	Peso	Classificação	Classificação ponderada	Comentários
Oportunidades				
O1: Revisão do RUMM	0,3	5	1,5	Diminuir o número de itens de artigos de fardamento.
O2: Venda de artigos de forma comparticipada	0,3	4	1,2	Fidelização dos clientes nos PVF.
O3: Libertação de recursos humanos	0,2	3	0,6	Só parte dos recursos humanos poderão ser libertados.
O4: Baixo poder negocial dos clientes	0,2	3	0,6	O pessoal especializado é um agente facilitador da gestão do fardamento.
Totais	1		3,9	
Ameaças				
T1: Poder de negociação dos fornecedores	0,2	5	1	Desenvolver políticas para atrair novos fornecedores.
T2: O aumento do preço das matérias primas	0,2	4	0,8	Adquirir em quantidade suficiente que permita fazer face as flutuações de mercado.
T3: Centralização da gestão de fardamento	0,3	3	0,9	Adaptar-se às novas disposições legais.
T4: Requisitos técnicos do fardamento	0,3	3	0,9	Adaptá-los aos novos materiais e ao conceito de intermutáveis entre si.
Totais	1		3,6	

Figura 12 - Matriz EFAS - Oportunidades

Fonte: (Autor, 2018)

3.4. Estratégias alternativas – Matriz TOWS

		FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
		IFAS	S1: Desenvolvimento de todo o processo de obtenção S2: Serviço de atendimento S3: Especialização dos recursos humanos S4: Gestão do fardamento feita através de plataforma integrada (SIG-DN)
EFAS			
OPORTUNIDADES (O)		SO1: Usar o conhecimento para melhorar a eficiência do processo SO2: Melhorar a quantidade e qualidade dos artigos disponíveis	WO2: Aumentar o espaço de exposição dos artigos de fardamento. WO4: Promover a revisão do RUMM
AMEAÇAS (T)		ST1: Apostar no <i>outsourcing</i> para a gestão do fardamento ST3: Acompanhar a evolução tecnologia dos artigos de fardamento de forma a poder sugerir a sua entrada na CA	WT2: Melhorar a capacidade de armazenagem para fazer face às flutuações do mercado. WT4: Apostar na qualidade técnica para proporcionar uma oferta de serviços com diferenciação face à concorrência de outros organismos

Figura 13 - Matriz TOWS

Fonte: (Autor, 2018)



3.5. Recomendações estratégicas

Estratégias de Diferenciação:

E1 – Melhorar e dotar a seção de fardamento com infraestruturas adequadas para a gestão deste tipo de artigos;

E2 – Diferenciar-se face à possível concorrência, através de uma oferta de serviços com aposta na qualidade técnica.

Estratégias de Horizontalização:

E3 – Apostar na aquisição de fardamento, em quantidade e qualidade suficiente, que permita manter um nível de stock adequado, para fazer às flutuações de mercado e que cumpra com as exigências da flexibilidade e redundância da condição militar.

E4 - Apostar no *outsourcing*, com uma empresa especializada, para a gestão do fardamento.

3.6. Entrevistas

Da análise da entrevista efetuadas, apêndice E, retira-se que, ao nível superior da gestão do fardamento da Marinha existe um conhecimento generalizado sobre o *outsourcing*, considerando-se mesmo que poderia ser aplicado à gestão do fardamento da Marinha, podendo a sua implementação libertar alguns recursos humanos para outras áreas da DA, mantendo-se, no entanto, ativas as funções de planeamento e do controlo.

3.7. Síntese conclusiva

O *outsourcing* corresponde à terceirização de serviços, isto é, contratualizar um terceiro para desenvolver uma atividade considerada secundária para a organização. A gestão de fardamento, não sendo uma atividade secundária da DA, é passível de poder ser objeto de externalização devido à forma independente como é gerida (*outsourcing* estratégico). No mercado existem empresas com experiência e tecnologia suficientes, esta necessariamente adaptável ao SIG, para se poderem constituir como potenciais parceiros.

Analisando a matriz TOWS, as recomendações estratégicas e as entrevistas, verificase que o *outsourcing* pode ser um recurso a utilizar na gestão do fardamento, validando-se assim a hipótese “H.2 – O *outsourcing* para o fardamento é um modelo adequado para suprir as necessidades da Marinha” e concomitantemente a QD.2.



4. Implementação

A implementação é um processo em que os objetivos e as estratégias são postos em prática através do desenvolvimento de procedimentos e táticas. Antes da fase efetiva da implementação deve-se perceber o mercado de forma a averiguar que empresas estão em condições de poder responder às nossas necessidades e depois efetuar também estudos sobre a viabilidade do projeto, onde ferramentas como a TIR (taxa interna de retorno) e o VAL (valor atualizado líquido) podem ajudar à tomada de decisão.

4.1. Vantagens, desvantagens e riscos

Segundo Reis (Reis, 2000) o *outsourcing* apresenta vantagens e desvantagens para quem o implementa. De entre as vantagens mais frequentes, relacionadas com o *outsourcing* é possível adaptarem-se as seguintes:

- A subcontratação da gestão do fardamento, permite que a DA se possa focar noutras áreas da função abastecimento, mantendo, no entanto, sob sua responsabilidade o controlo e o planeamento do mesmo;
- A empresa contratada executa tarefas próprias do seu negócio principal, dispondo de recursos humanos e tecnológicos próprios, logo pode trazer valor acrescentado à gestão do fardamento;
- Aliando o desempenho da empresa contratada às funções passíveis de externalização (armazenagem, venda e distribuição) da gestão do fardamento, obtém-se uma melhoria de *Know-how* técnico.

Como desvantagens mais sentidas, encontram-se as seguintes:

- Dependência de terceiros, devendo as cláusulas contratuais salvaguardar e minimizar essa dependência;
- Dada a transferência de atividades para a empresa contratada, podem deixar de ser rendibilizadas infraestruturas, equipamentos e ferramentas, afetos à gestão do fardamento.

Ainda segundo Reis, a implementação do *outsourcing* pode acarretar alguns riscos, destacando-se, em seguida, os principais riscos que lhe estão associados:

- A Empresa contratada pode tornar-se mais ineficaz e ineficiente que a DA;
- Eventual ocorrência de custos ocultos;
- A tendência de se considerar o *outsourcing* como uma solução final e definitiva;



- A contratação poderá trazer mais interlocutores ao processo dificultando a comunicação entre as partes envolvidas;
- Aumento da despesa orçamental, atendendo aos custos indiretos que se mantêm.

4.2. Fases de Implementação

Quando se recorre ao *outsourcing*, o contratante, de modo a evitar conflitos entre as partes, deve ter o processo bem definido e estruturado. Assim, ambas as partes têm que definir claramente os objetivos e metas a serem atingidos, ou seja, a empresa contratante tem que definir a sua estratégia, identificar claramente aquilo que quer externalizar e a entidade contratada tem que ter a certeza de que será capaz de cumprir com o objeto do contrato.

O desempenho, do contratado, deverá ser monitorizado, estabelecendo-se para tal um sistema de avaliação de desempenho, com índices mensuráveis para que os desvios entre os serviços contratado e os prestados possam ser devidamente corrigidos.

Na vertente financeira, para serem atrativos, os contratos de *outsourcing* são, por norma, plurianuais estando-lhes associado o pagamento de uma mensalidade, dado que a execução material se encontra diluída ao longo de todo o contrato.

Existem diversas metodologias para a implementação do *outsourcing*, Reis (Reis, 2000) propõe cinco etapas:

Identificação de oportunidades: Esta é a fase mais importante do processo pois determina o futuro da estratégia, nesta fase são definidos quais os processos da gestão de fardamento, passíveis de ser externalizados bem como aqueles que deverão ficar sob o controlo da DA. São envolvidos nesta fase os órgãos decisores;

Avaliação de oportunidades: Aqui deverá ser levada em linha de conta a avaliação da qualidade e a relação de custo/benefício relativamente ao modo como a gestão de fardamento é efetuada atualmente. Nesta fase deverá também ser feita uma descrição pormenorizada dos objetivos que se pretendem atingir com o *outsourcing* e identificar possíveis alternativas;

Seleção do fornecedor: Nesta fase, que inclui o concurso, definem-se os requisitos técnicos que o concorrente deve ter bem como os critérios de seleção. Por fim é feita a análise das propostas e a seleção do fornecedor;

Processo de transição: Aqui desenvolve-se o plano de transição, onde consta a calendarização das atividades. São também definidos os detalhes relativos à transição de



processos face ao novo modelo de negócio, de modo integrá-lo com os restantes processos da DA.

Acompanhamento e evolução do desempenho: Nesta fase é feita a avaliação periódica dos níveis de desempenho da entidade contratada e se existirem desvios significativos entre os serviços contratados e os prestados, implementar as medidas corretivas previstas

4.3. Entrevistas

Da análise das entrevistas efetuadas, apêndice E, nomeadamente à pergunta 12 “Considera exequível a implementação de um sistema de *outsourcing* para a área do fardamento”, retira-se que os elementos chave ligados à gestão do fardamento, nomeadamente decisores, logísticos e obtenção, admitem ser possível a implementação de um sistema de *outsourcing* para a área do fardamento, embora essa externalização deva ser feita de forma parcial, isto é, apenas para algumas áreas da gestão do fardamento, mantendo-se o controlo e o planeamento sob a responsabilidade da DA.

4.4. Síntese Conclusiva

A implementação do *outsourcing* para a área do fardamento é um processo complexo, onde devem estar bem definidos os objetivos a atingir e a estratégia a seguir, antes de se decidir a sua implementação devem ser estudadas as implicações que a mesma trará para a organização, nomeadamente com a sua reorganização interna, nas tecnologias de informação e naturalmente nas questões financeiras. Assim, a análise cuidada das vantagens, desvantagens e dos riscos que o processo acarreta é crucial para evitar que surjam entraves à sua implementação.

O nível superior da DA considera ser possível sua implementação de um sistema de *outsourcing* para a gestão do fardamento, desde que seja parcial e que o controlo e o planeamento se mantenham sob a responsabilidade da DA.

Considerando as fases de implementação, exequíveis para a DA, a opinião dos órgãos superiores da gestão do fardamento, que consideram que o *outsourcing* poderá ser aplicável à gestão do fardamento da Marinha, valida-se a terceira hipótese levantada H.3. – A implementação do *outsourcing*, como modalidade de fornecimento de fardamento é aplicável – e conseqüentemente também se valida a QD.3.



Conclusões e recomendações

No presente estudo foi utilizado, como método de investigação, o estudo de caso que teve como principal fundamento identificar de que forma o *outsourcing* contribui para melhorar o processo de gestão de fardamento.

O processo de investigação baseou-se na pesquisa documental, num inquérito de avaliação de satisfação feito *on-line*, dirigido a todos os militares e militarizados da Marinha e a entrevistas a elementos-chave com funções na área da gestão do fardamento.

Para análise e caracterização dos ambientes interno e externo à DA utilizaram-se outras ferramentas, nomeadamente, a cadeia de valor, o modelo das cinco forças de Porter e a análise PESTEL, elaborando-se depois uma análise de TOWS de onde surgiram estratégias a seguir.

O estudo, tratamento e análise do modelo atual, da cadeia de valor, das entrevistas (parte) e do inquérito *on-line* permitiu responder à QD1.

Por sua vez a análise PESTEL, o estudo das cinco forças de Porter e as entrevistas (parte), caracterizaram o ambiente externo que depois de enquadrado com o ambiente interno numa matriz TOWS deu origem às estratégias a seguir e permitiu responder QD2.

A resposta à QD3 tem por base as entrevistas e a análise documental sobre o tema em apreço.

As respostas às QD permitem responder à QC apresentada.

Quanto à QD.1 “De que forma a atual gestão responde às necessidades da Marinha?” foi parcialmente validada na medida que, em virtude do *déficit* de financiamento registado até 2017, não tem sido possível manter os níveis de *stock* considerados adequados, existindo, por vezes, pouca disponibilidade de artigos para distribuição ou venda nos PVF, sendo esse o principal fator de insatisfação dos inquiridos (67 %). No entanto no que diz respeito ao processo de gestão de fardamento (planeamento, aquisição, controlo, distribuição/venda) a atual modalidade responde às solicitações da Marinha.

A QD.2 “De que forma o *outsourcing* é um modelo adequado para suprir às necessidade de fardamento da Marinha” foi validada uma vez que após a análise da matriz TOWS, das recomendações estratégicas e das entrevistas, conclui-se que o *outsourcing* pode ser um instrumento a ser utilizado na gestão do fardamento.



Por fim, relativamente à DQ.3 “De que forma a implementação do *outsourcing* como modalidade de fornecimento é aplicável” também é validada, uma vez que o nível superior da gestão do fardamento considera que a implementação do *outsourcing* para a área do fardamento, sendo um processo complexo, é passível de ser implementado, embora de forma parcial, isto é, áreas como o controlo e o planeamento terão que ficar sempre sobre a responsabilidade da DA.

Como corolário desta investigação tem-se que o *outsourcing* pode ser uma solução para a gestão do fardamento da Marinha, trazendo com ele vantagens tais como, permitir que a DA se foque noutras áreas do abastecimento, a libertação de alguns recursos humanos, a inclusão de novas tecnologias, necessariamente adaptáveis ao SIG e o incremento de *know-how* técnico, mas também trás desvantagens e riscos associados, nomeadamente a dependência de terceiros, a possível ocorrência de custos ocultos e o previsível aumento da despesa orçamental. Por outro lado, o atual de modelo, dotado com o financiamento adequado, consegue responder às necessidades da Marinha, principalmente na flexibilidade e redundância de resposta aos pedidos de fornecimento solicitado, questões importantes da condição militar, sendo eventualmente mais económico uma vez que não incorpora as despesas com o pessoal no processo de gestão do fardamento, dispõe de infraestruturas próprias, de pessoal dedicado e controla todo o processo da gestão, pelo que se conclui que o atual modelo, com as condições de financiamento ideais, é adequado para satisfazer as necessidades da Marinha, devendo por isso ser mantido.

Como complemento do presente trabalho de investigação, julga-se que o tema *outsourcing* não deva ser abandonado, considerando-se recomendável desenvolver um estudo que possa medir a taxa de retorno e o valor líquido que um projeto desta natureza possa trazer para a Marinha, sendo este assunto por si só um tema de um novo trabalho de investigação.



Fontes e Bibliografia

- Aalders, R., n.d. *Fujitsu - IT Outsourcing - making it wok*. [Online] Available at: http://www.fujitsu.com/downloads/WWW2/whitepaper_IT-outsourcing.pdf [Accessed 24 fevereiro 2018].
- Canastra, S. L., 2017. *O Fardamento dos Militares da Marinha - TIIFC*. s.l.:IUM.
- Costa, R. L., 2012. *Costa, R. L. (2012). Estratégia Organizacional e "Outsourcing"*. s.l.:Coimbra: Edições Almedina, S.A..
- DA, C. d. S. d. O. d., 2017. *CFR AN Teodoro Semide* [Interview] (28 dezembro 2017).
- DA-Diretor, 2018. *Contra-almirante AN Alves Domingos* [Interview] (11 janeiro 2018).
- IESM, C. d., 2016. *Caderno do IESM n.º8 - Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- INE, I. N. d. E., 2018. *Boletim Mensal de Estatística - fevereiro de 2018*. [Online] Available at: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=319813597&PUBLICACOESmodo=2 [Accessed 26 março 2018].
- ITDOT001, 2015. *IT-DOT 001 - Gestão das Existências*. s.l.:Direção de Abastecimento.
- ITDOT006, 2015. *IT DOT 006 - Receção de material*. Alfeite: DA.
- ITDOT007, 2016. *IT - DOT 007 - armazenagem de material*. alfeite: DA - DOT.
- ITDOT020, 2015. *IT DOT 020 - Procedimentos e encaminhamento interno de Propostas de Aquisição Pedidos de Serviço Vales ao paiol*. Alfeite: DA-DOT.
- ITDOT022, 2016. *IT DOT 022 - Distribuição de fardamento*. Alfeite: DA - DOT.
- Pizarro, S. N., 2010. *O contrato de Outsourcing*. s.l.:Coimbra Editora.
- Reis, L. d., 2000. *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editora Presença.
- Santos, A., 1998. *Outsourcing e flexibilidade - uma ferramenta de gestão para o séc.XXI*. 1ª Edição ed. Lisboa: Texto Editora.
- TECSUPTEXTIL, 2018. *Entrevista tecnico superior textil* [Interview] (19 janeiro 2018).
- wikipedia, 2017. *uniforme militar*. [Online] Available at: <https://pt.wikipedia.org/wiki/> [Accessed 27 novembro 2017].



Apêndice A — Modelo de análise

Objetivo da investigação	Objeto de estudo	Objetivos específicos	Questão central	Questões derivadas	Hipóteses
Investigar de que forma o <i>outsourcing</i> contribui para a criação de valor na Marinha, ao nível da redução de custos e acréscimo de benefício para o utente, com a aquisição e distribuição dos artigos de fardamento.	Outsourcing no Fardamento Militar	OE1: Identificar se existe necessidade de melhoria no fornecimento dos artigos de fardamento militar;		QD1 – De que forma a atual gestão responde às necessidades da Marinha?	H1 – As necessidades de fardamento não são satisfeitas pela atual modalidade de fornecimento.
		OE2: Identificar as soluções de <i>outsourcing</i> , para o fardamento, que respondam às necessidades da Marinha;	QC – De que forma o <i>outsourcing</i> contribui para melhorar o processo de gestão do fardamento?	QD2 – De que forma o <i>outsourcing</i> é um modelo adequado para suprir as necessidades de aquisição de fardamento para a Marinha?	H2 - O <i>outsourcing</i> para o fardamento é um modelo adequado para suprir as necessidades da Marinha.
		OE3: Caracterizar as etapas do processo de implementação do <i>outsourcing</i> .		QD3– De que forma a implementação do <i>outsourcing</i> , como modalidade de fornecimento, é aplicável?	H3 – A implementação do <i>outsourcing</i> , como modalidade de fornecimento de fardamento, é aplicável.



Apêndice B — Legislação relativa a fardamento.

Item	Tipo	N.º	Data	Assunto	Obs.
1	DPCEMA	5	31-jan-2017	Utilização do Uniforme pelos elementos da Banda da Armada	
2	DPSM	3	9-jan-2017	Preçário para artigos de fardamento	
3	DPCEMA	60	24-mai-2016	Regulamento Interno da Superintendência do Pessoal	CPU art.º 23
4	DPCEMA	21	21-jul-2015	Distintivo posto Cabo-mor	
5	DPCEMA	30	4-nov-2014	Blusão de cabedal azul naval	Altera o DPCEMA 56_02JUN2006
6	DPCEMA	19	11-abr-2013	Distintivos de funções – cordões	
7	DPCEMA	14	21-mar-2013	Uniforme de voo	
8	DPCEMA	12	7-mar-2012	Fato de embarque anti exposição estanque	
9	DPCEMA	10	16-fev-2012	Artigos de fardamento e tabelas de distribuição de fardamento. Alteração	Revoga o DPCEMA 40_29JUN2005
10	DPCEMA	6	9-fev-2012	Nova bota de cano para combate	
11	DPCEMA	67	25-nov-2011	Normas aquisição fardamento participado	
12	DPCEMA	58	11-out-2011	Tabela dos artigos de fardamento a distribuir aos alunos do CFOST	
13	DPCEMA	29	15-mar-2010	Fato impermeável de embarque. Atribuição às unidades de mergulhadores	A DA será responsável pelo controlo da distribuição deste artigo.
14	DPCEMA	3	22-jan-2008	Uniforme de trabalho para as unidades navais e de mergulhadores	
15	DPCEMA	38	17-jul-2007	Artigos de fardamento específicos para as guarnições dos veleiros da Marinha	
16	DPCEMA	12	16-mar-2007	Cinto azul naval	
17	DPCEMA	83	10-nov-2006	Boina para militares não fuzileiros	
18	DPCEMA	81	25-out-2006	Uniformes das praças. Uso obrigatório da gravata de lã e tranqueta	Revogado DPCEMA 78_04OUT2006
19	DPCEMA	44	11-abr-2006	Alteração Regulamento Interno da Superintendência dos Serviços do Pessoal	Comissão Permanente de Uniformes (art.º 16), com republicação na OA1 19/10MAI2006
20	DPCEMA	67	7-nov-2005	Cobertura de cabeça do uniforme de trabalho para unidades navais e de mergulhadores	
21	DPCEMA	31	17-mai-2005	Distintivo do pessoal apto a servir no DAE; passadeiras camufladas	
22	DPCEMA	29	6-mai-2005	Distintivo alusivo ao tempo de embarque e ao tempo de navegação	
23	DPCEMA	30	6-mai-2005	Distintivo de comando de unidade naval	
24	DPCEMA	28	6-mai-2005	Fato impermeável de embarque e uniforme de trabalho para unidades navais e de mergulhadores	
25	DPCEMA	80	13-dez-2004	Alteração da composição da CPU	Revogado DPCEMA 44_11ABR2006
26	Portaria	1425	25-nov-2004	Alterações ao Regulamento Uniformes dos Militares da Marinha	Por força da entrada em vigor do novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (criadas novas classes de sargentos e praças)
27	DPCEMA	63	20-set-2004	Comparticipação fardamento suplementar militares em ações de divulgação e ao Dia da Defesa Nacional	Revoga DPCEMA 46_16JUN2004
28	DPCEMA	33	14-mai-2004	Alteração da composição da CPU	Revogado DPCEMA 44_11ABR2006
29	DPCEMA	25	29-abr-2004	Fato embarque	CDC por ordem CFR Sousa Costa
30	DPCEMA	41	16-jun-1997	Alteração do Regulamento Interno da Superintendência dos Serviços do Pessoal	Alteração da composição da Comissão Permanente de Uniformes (art.º 11)
31	DPCEMA	98	27-dez-1995	Uniformes em uso na Marinha, criação grupo de trabalho	
32	DPCEMA	70	12-out-1995	Regulamento Interno da Superintendência dos Serviços do Pessoal	Comissão Permanente de Uniformes (art.º 11). Revogado DPCEMA 44_11ABR2006
33	Portaria	1445-A	30-nov-1995	Regulamento Uniformes dos Militares da Marinha	
34	DPCEMA	25	28-mar-1994	RUPESPA – regulamento de uniformes e pequeno equipamento para sargentos e praças das forças armadas	
35	DPCEMA	23	10-mar-1994	Confeção de fardamento personalizado e venda artigos fardamento participados	Altera DPCEMA 20_15MAR1993
36	DPCEMA	60	31-ago-1993	Tabela de artigos de fardamento a distribuir aos alunos dos cursos de licenciatura da Escola Naval	Revoga DPCEMA 69_03DEZ1990
37	DPCEMA	30	23-abr-1993	Tabela dos artigos de fardamento a distribuir aos oficiais, sargentos e praças	Revoga DPCEMA 01_07JAN1980, 43_20MAI1983, 06_17JUN1985
38	DPCEMA	26	15-abr-1991	Legislação da Marinha. Regulação de uniformes – anorack azul	
39	DPCEMA	43	3-jul-1990	Crédito aquisição artigos diversos nas Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento do Exército (OGFEE)	Revoga DPCEMA 57 e 58_12AGO1988
40	DPCEMA	8	22-jan-1985	Artigos de fardamento – blusa de trabalho para praças não prontas	
41	DPCEMA	32	25-mar-1983	Artigos de fardamento - distintivos	
42	DPCEMA	14	11-fev-1982	Artigos de fardamento e pequeno equipamento (RUPESPA)	



Apêndice C — Questionário *on-line* aos militares da Marinha

INTRODUÇÃO

Avaliação da satisfação dos militares da Marinha no fornecimento de Fardamento
Com este questionário pretende-se recolher informação acerca da “Satisfação dos militares da Marinha no fornecimento do fardamento”

O questionário enquadra-se numa investigação no âmbito do Trabalho de Investigação Final de Curso, relativo o CPOS -M 2017, subordinado ao tema “*OUTSOURCING* NO FARDAMENTO MILITAR. Mais-valias e alternativas”, a realizar no Instituto Universitário Militar.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, realçando que as respostas representam apenas a opinião individual e não a posição oficial da Marinha.

Toda a informação recolhida será estritamente confidencial

A Sua opinião é importante, por favor responda com sinceridade.

O Questionário será breve.

Obrigado pela colaboração

Existem 12 perguntas neste inquérito.

PERGUNTAS

Caracterização

Pergunta 1 - Género: (escolha uma opção)

- Feminino
- Masculino

Pergunta 2 – A que classe pertence? (escolha uma opção)

- Oficiais
- Sargentos
- Praças
- Militarizados

Pergunta 3 - Local onde presta serviço (escolha uma opção)

- Margem norte
- Margem sul
- Ilhas
- Outros diga onde _____

Pergunta 4 - Local onde obtém, maioritariamente, o fardamento (escolha uma opção)

- Posto venda - Norte
- Posto venda - Sul
- Outro diga qual _____

Grau de Satisfação

Pergunta 5 – Atendimento dos postos de venda

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Simpatia no atendimento				
Horário				
Facilidade de pedir artigos à distância				
Disponibilidade para resolver problemas				

Pergunta 6 – Serviços de Costura

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Abrangência				
Qualidade				
Tempo				



Pergunta 7 – Instalações

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Dimensão				
Cabines de prova				
Conforto				
Exposição de artigos				

Pergunta 8 – Disponibilidade de artigos de fardamento

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Quantidade de artigos				
Disponibilidade de tamanhos				
Disponibilidade para entrega fora do ponto de venda				
Disponibilidade para resolver problemas				

Pergunta 9 – Qualidade geral dos artigos de fardamento

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Qualidade dos artigos				
Durabilidade de artigos				
Conforto geral dos artigos				

Pergunta 10 - Valor Económico

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Preço dos artigos				
Relação qualidade/preço				

Pergunta 11 – Qual o principal problema que aponta ao processo de fornecimento de fardamento (Escolha uma opção)

- Qualidade dos artigos
- Atendimento personalizado
- Quantidade de artigos
- Gestão pessoal das dotações*
- Serviços online**
- Serviços de costura
- Acesso direto aos artigos***
- Outro diga qual _____

Pergunta 12 – Qual o aspeto que mais valoriza no processo de fornecimento de fardamento (Priorize as suas opções)

- Qualidade dos artigos
- Atendimento
- Disponibilidade de artigos
- Dotação
- Preço
- Expedição
- Serviços de costura
- Outro diga qual _____



Apêndice D — Resultado do questionário online

Atendimento do posto de venda	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Simpatia no atendimento	8,44%	20,06%	30,78%	40,71%
Horário	9,88%	29,39%	36,15%	24,63%
Facilidade de pedir artigos à distância	34,76%	29,99%	28,90%	6,36%
Disponibilidade para resolver problemas	18,67%	29,69%	32,77%	18,87%
Satisfação em termos gerais	17,94%	27,28%	32,15%	22,64%

Serviços de Costura	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Abrangência	12,02%	15,99%	56,70%	15,29%
Qualidade	10,23%	13,41%	56,90%	19,46%
Tempo	12,31%	18,47%	54,32%	14,90%
Satisfação em termos gerais	11,52%	15,96%	55,97%	16,55%

Instalações	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Dimensão	9,68%	29,39%	41,41%	19,56%
Cabines de prova	9,38%	25,22%	39,23%	26,22%
Conforto	15,29%	34,06%	38,33%	12,31%
Exposição de artigos	24,33%	37,74%	29,49%	8,44%
Satisfação em termos gerais	14,67%	31,60%	37,12%	16,63%

Disponibilidade dos artigos de fardamento	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Quantidade de artigos	35,95%	41,41%	15,59%	7,06%
Disponibilidade de tamanhos	38,43%	43%	13,41%	5,16%
Disponibilidade para entrega fora do ponto de venda	37,93%	29,89%	29,39%	2,78%
Disponibilidade para resolver problemas	23,14%	29,10%	32,27%	15,49%
Satisfação em termos gerais	33,86%	35,85%	22,67%	7,62%

Qualidade geral dos artigos de fardamento	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Qualidade dos artigos	19,96%	41,21%	23,24%	15,59%
Durabilidade de artigos	22,24%	38,93%	23,63%	15,19%
Conforto geral dos artigos	18,27%	36,54%	30,29%	14,90%
Satisfação em termos gerais	20,16%	38,89%	25,72%	15,23%

Valor Económico	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
Preço dos artigos	19,66%	35,35%	25,92%	19,07%
Relação qualidade/preço	25,32%	36,84%	23,73%	14,10%
Satisfação em termos gerais	22,49%	36,10%	24,83%	16,59%



Apêndice E — Entrevistas

O quadro abaixo resume a caracterização dos entrevistados

Posto	Classe	Nome	Função	Local da entrevista
Comodoro	AN	Alves Domingos	DA - Diretor	DA
Capitão-de-fragata	AN	Anacleto do Carmo	DA- Chefe da DOT	DA
Capitão-de-fragata	AN	Teodoro Semide	DA-Chefe da DOB	DA
Capitão-tenente	AN	Dias Lourenço	DA-DOB-Chefe da	DA
Primeiro-tenente	AN	Raquel Machado	secção de mat. diverso DA-DOT- ex. Chefe da	email
Segundo-tenente	AN	Flávia Simião	seção de fardamento DA-DOT-Chefe da	DA
Tec. Sup		Ana Silva	seção de fardamento Técnica	DA

Pergunta 1 - Os postos de venda existentes são suficientes para dar resposta às solicitações de fardamento por parte do pessoal de Marinha?

Argumentação:

CFR AN Anacleto do Carmo - Sim, são suficientes no entanto consideraria mais adequado o posto de venda de fardamento sul ser deslocado para a área física da DOT, em espaço a disponibilizar junto aos atuais depósitos de fardamento, traduzindo-se essa mudança numa economia de meios e de pessoal.

1TEN AN Raquel Machado - Não, em termos de dimensões e condições, quer de armazenagem, que físicas/estruturais.

2TEN AN Flávia Simião - Sim, no entanto, em comparação com o posto de venda de fardamento da margem norte, o posto de venda de fardamento Sul apresenta um volume de vendas consideravelmente superior.

Conclusões: Os atuais postos de venda são suficientes para responder às solicitações.

Pergunta 2 - Considerando a especificidade da condição militar, os stocks existentes em armazém, são adequados para garantir a redundância e flexibilidade no fornecimento do fardamento?

Argumentação:

CFR AN Anacleto do Carmo - Não, a morosidade dos processos de aquisição e a pouca variedade de fornecedores implica ter um stock adequado para garantir a flexibilidade e a redundância no fornecimento de fardamento.

1TEN AN Raquel Machado - Não. O orçamento limitado, para a área de fardamento, assim como a escassez de resposta de mercado, não permite a manutenção de stocks adequada.

2TEN AN Flávia Simião - Não, neste momento temos diversos artigos em rutura de stock.

Conclusões: A morosidade dos processos de aquisição, a escassez de resposta de mercado torna os stocks existentes desadequados para garantir a redundância e flexibilidade no fornecimento de fardamento.

Pergunta 3 - Existem ruturas de stocks nos postos de venda?

Argumentação:

CFR AN Anacleto do Carmo - Sim, existem ruturas de alguns artigos de fardamento.

1TEN AN Raquel Machado - Sim, frequentemente

2TEN AN Flávia Simião - Afirmativo.

Conclusões: Existe ruturas de *stock* nos postos de venda de fardamento.

Pergunta 4 - Qual o motivo?

Argumentação:

CFR AN Anacleto do Carmo - O motivo principal é a falta de orçamento e o elevado número de artigos geridos como fardamento. Está em curso uma proposta para alteração do RUMM no sentido de reduzir o número de artigos considerados como fardamento.

1TEN AN Raquel Machado - Inexistência de stocks nos depósitos e a falta de espaço para armazenamento nos postos de venda de fardamento.

2TEN AN Flávia Simião - Falta de orçamento, elevada diversidade de artigos.

Conclusões: As ruturas de *stock* devem-se essencialmente aos cortes orçamentais registados.



Pergunta 5 - *Que aspetos negativos identifica na atual gestão de fardamento?*

Argumentação:

CFR AN Anacleto do Carmo - A gestão do fardamento, nomeadamente na fase do planeamento, está sujeita a vários fatores, uns internos, o orçamento e registos históricos no SIG e outros externos à DA, nomeadamente o Plano de Aquisição de Pessoal e o PLANOPNAV, a não disponibilização atempada destes dois instrumentos de gestão bem como as restrições orçamentais que se têm vindo a fazer-se sentir são fatores de perturbação na gestão do fardamento.

1TEN AN Raquel Machado - Determinação das necessidades com informação pouco fidedigna - O planeamento de necessidade é efetuado com base em 3 pontos: consumos dos últimos 3 anos (que, como o stock está em constante rotura, não correspondem, efetivamente, às necessidades); Planeamento de missões, cujas necessidades não são comunicadas a tempo e PAP, cujas aquisições de material são feitas para as incorporações previstas no presente ano (exemplo em 2017 adquire-se o fardamento das incorporações a ocorrer em 2017. Os artigos adquiridos nesse ano são rececionados, por norma, no final do mesmo – são várias as tentativas de reverter esta situação, algumas já com sucesso, outras nem por isso).

Processo aquisitivo muito moroso – média de 6 meses para contrato assinado, que deriva da incidência dos Concursos Públicos.

Resposta de mercado deficitária, face à especificidade dos artigos e prazos de fornecimento não cumpridos.

2TEN AN Flávia Simião - Falta de orçamento, elevada diversidade de artigos.

Conclusões: Gestão do fardamento assenta em vários fatores, uns internos à própria DA, registo histórico do SIG e orçamento, outros externos como seja o PLANOPNAV e PAP, a não integração desses fatores ou a sua integração tardia constituem-se como fator negativo à gestão do fardamento.

Pergunta 6 - *E aspetos positivos?*

Argumentação:

CFR AN Anacleto do Carmo - O *know-how* do pessoal que trabalha nesta área permite antecipar e minimizar os constrangimentos atrás identificados.

1TEN AN Raquel Machado - Pouco mercado existente bastante especializado e com conhecimentos sedimentados das características dos artigos.

2TEN AN Flávia Simião - O facto de ser a Marinha gerir os seus próprios artigos permite uma maior compreensão e agilidade das suas necessidades.

Conclusões: O *know-how* do pessoal que trabalha nesta área constitui-se como o principal aspeto positivo.

Pergunta 7 - *Considera que as atuais infraestruturas dedicadas à gestão do fardamento são suficientes e adequadas?*

Argumentação:

CFR AN Anacleto do Carmo - Suficientes sim, adequadas não, as atuais instalações necessitam de ser remodeladas de modo a adequá-las às novas técnicas de armazenagem específicas para este tipo de artigos, salienta-se que essa remodelação está proposta e contempla essencialmente a modificação dos layouts de exposição de armazenagem.

1TEN AN Raquel Machado - Não. Deveria ser construído um novo PVF na margem sul, para fazer face às necessidades crescentes (já existe proposta aprovada). Depósitos para armazenamento sem tratamento para armazenamento de tecidos.

2TEN AN Flávia Simião - Os depósitos de fardamentos estão em elevado estado de degradação e o posto de fardamento sul também necessita de uma melhoria na sua armazenagem. Existe uma proposta para o centro de distribuição de fardamento aprovada pelo VALM da Superintendência do Material que está a aguardar existência de orçamento.

Conclusões: As atuais infraestruturas são suficientes, carecem no entanto de melhoramentos de modo a adequá-las às novas exigências técnicas para armazenamento destes materiais. O posto de venda sul deveria ser deslocado para a área da DOT.

Pergunta 8 - *Que conhecimento tem do outsourcing para esta área de material?*

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - As Forças Armadas Espanholas utilizam esta modalidade na aquisição de fardamento.

CFR AN Teodoro Semide - Forças Armadas Espanholas utilizam esta modalidade na aquisição de fardamento.

Resposta (CTEN AN Dias Lourenço) - Sim, esta modalidade é utilizada nas Forças Armadas Espanholas, a Marinha Real inglesa, a Marinha francesa, também as Forças Armadas da Alemanha adotaram esta modalidade contratual. Temos alguns contratos com uma empresa espanhola, a firma Iturri, a qual já nos fez uma apresentação sobre esta modalidade contratual.



CFR AN Anacleto do Carmo - Não tenho conhecimento sobre o outsourcing para esta área de material.

1TEN AN Raquel Machado - Existem algumas empresas que já trabalham com Marinhas de outros países, no outsourcing de fardamento, fazendo a gestão das necessidades e fornecendo o fardamento a pedido.

2TEN AN Flávia Simião - Pouco, o que conheço mais é na área da alimentação.

TEC.SUP. Ana Silva - Existem empresas no mercado com capacidades nesta área.

Conclusões: Existe um conhecimento generalizado sobre empresas que trabalham nesta área de negócio.

Pergunta 9 - Quais as vantagens e desvantagens para a Marinha em ter uma empresa externa a gerir a venda de fardamento?

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - As vantagens seriam o libertar de pessoal atualmente afeto a estas funções para outras tarefas. Como desvantagens vislumbro perda de flexibilidade e um menor controlo do processo.

CFR AN Teodoro Semide - Permite a libertação de recursos humanos; Permite um acesso a tecnologias e especialistas que não existem na organização; Permite a transformação de custos fixos em custos variáveis;

CTEN AN Dias Lourenço - Não prevejo a adoção desta modalidade contratual na nossa Marinha, uma vez que esta opção torna-se atrativa/vantajosa para contratos plurianuais e de elevado valor. Em termos comparativos, o contrato que a Marinha Real inglesa tem com a firma Iturri nesta modalidade para botas de combate (vários modelos) é superior ao valor total de aquisições pela nossa Marinha em 2016.

Como vantagens identifico:

1. Menos recursos humanos alocados;
2. A responsabilidade do fornecimento fica na firma contratada;
3. A adoção de novas tecnologias não existentes, bem como ser agente facilitador no processo de aquisição.

Ao nível das desvantagens identifico as seguintes:

1. Perda de flexibilidade na gestão do orçamento;
2. O controlo técnico dos artigos.
3. Fornecimentos para situações pontuais;
4. Demasiado caro, mas de aceitar porque o risco fica todo do lado da firma. Não comportável com o orçamento que temos disponível.

CFR AN Anacleto do Carmo - A principal vantagem pode estar na libertação de recursos humanos para outras áreas de atuação da organização, como desvantagens mais significativas apresentam-se a possível perda de confidencialidade, know-how e de flexibilidade no fornecimento.

1TEN AN Raquel Machado - Vantagens – especialização e centralização do mercado; Resposta mais rápida às necessidades.

Desvantagens – sem alternativas de mercado no caso do fornecimento de fardamento não ocorrer como esperado; Aumento da dependência e diminuição da concorrência na área.

2TEN AN Flávia Simião – Vantagens: Permite a libertação de recursos e a sua afetação e focalização nas atividades críticas para a organização; Permite um acesso a tecnologias e especialistas que não temos dentro da marinha; Possibilita a entrada em novos indústrias e mercados.

Desvantagens: Pouco controlo da execução das atividades; Perda da confidencialidade.

Menor envolvimento e dedicação do subcontratado; elevada dependência da subcontratação.

Conclusões: Vantagens - libertação de recursos humanos para outras áreas de atuação da organização e o acesso a novas tecnologias. Desvantagens - a possível perda de confidencialidade, de know-how e da flexibilidade no fornecimento no fornecimento.

Pergunta 10 - Que aspetos/modalidades do outsourcing podem ter aplicabilidade na Marinha?

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - *Outsourcing* parcial, para os artigos de maior rotatividade e eventualmente para a confeção, mantendo-se o controlo técnico na Direção de Abastecimento.

CFR AN Teodoro Semide - *Outsourcing* Parcial, ou seja, para os artigos com maior rotatividade e de uso corrente (calças, camisas, camuflados, etc...).

CTEN AN Dias Lourenço - O *outsourcing* parcial para os artigos de maior rotatividade.

CFR AN Anacleto do Carmo - Eventualmente um *outsourcing* parcial para os artigos de maior rotação e com contrato plurianual.

1TEN AN Raquel Machado- Confeção dos artigos à medida. Fornecimento de artigos técnicos.

2TEN AN Flávia Simião - *Outsourcing* parcial.

Conclusões: O *outsourcing* parcial pode ser aplicável à Marinha



Pergunta 11 - O outsourcing vai trazer alterações ao nível do planeamento para as aquisições dos artigos fardamento?

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - Não, o planeamento atual é rigoroso, cuidado e real, enveredando-se por um sistema de outsourcing manter-se-ia o mesmo nível de planeamento, com algumas adaptações a esta metodologia.

CFR AN Teodoro Semide - Sim, carece de um planeamento mais rigoroso.

CTEN AN Dias Lourenço - Penso que não, embora o atual planeamento seja efetuado, considerando em primeira instância o orçamento disponível, depois as necessidades mais prementes.

CFR AN Anacleto do Carmo - Não, o atual modelo de planeamento tenta ser o mais adequado e realista possível, a introdução de um sistema de outsourcing nesta área não iria alterar esta forma de planear.

1TEN AN Raquel Machado - Sim. Maior disciplina no planeamento. Necessidades de planear com maior rigor e atempadamente.

2TEN AN Flávia Simião - Poderia ser possível fazer um planeamento plurianual.

Conclusões: Não o atual planeamento é rigoroso, cuidado e real.

Pergunta 12 - Considera exequível a implementação de um sistema de outsourcing para a área do fardamento?

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - Sim, em regime parcial para determinados grupos de artigos, desde que sujeito a um estudo mais abrangente.

CFR AN Teodoro Semide - Sim, em regime parcial, com contratação plurianual.

CTEN AN Dias Lourenço - Poderíamos eventualmente fazer para alguns artigos de maior rotatividade, contudo e como já referido anteriormente, esta modalidade é interessante quando temos dimensão orçamental (disponibilidade).

CFR AN Anacleto do Carmo - Não considero exequível nem aplicável.

1TEN AN Raquel Machado - Exequível sim, caso se pense em aquisições no setor inter-ramos.

2TEN AN Flávia Simião - Exequível sim.

TEC.SUP. Ana Silva - Sim, no entanto, considerando o universo de artigos existentes na corrente de abastecimento a sua implementação seria difícil e representaria um custo acrescido para a Marinha.

Conclusões: A implementação de um sistema de *outsourcing* para o fardamento é exequível mas, de forma parcial.

Pergunta 13 - Tem mais alguma consideração a fazer?

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - Comparativamente com gestão de artigos noutras áreas de material o número de artigos de fardamento, embora grande, não é muito significativo.

Sob o ponto de vista técnico, embora a Direção disponha de pessoal técnico qualificado para avaliar os padrões de qualidade dos artigos, esta é uma área de difícil gestão, recorrendo-se por isso, frequentemente, a análises laboratoriais externas.

CFR AN Teodoro Semide - Nada a referir.

CTEN AN Dias Lourenço - A Marinha apenas consegue adquirir efetivamente o que necessita na alimentação, ou seja, apenas nesta área de material é que realmente efetuamos um planeamento de necessidades / aquisições efetivo e coerente e com reposição de *stock*.

Na área do fardamento adquirimos consoante o orçamento disponível, ou seja, primeiro olhamos para o orçamento e depois adequamos as necessidades. Hoje em dia as aquisições que fazemos são para colmatar insuficiências, e não para reposição de *stock*.

CFR AN Anacleto do Carmo - A redução do material em rutura é uma preocupação permanente, o recurso à contratação plurianual e o conseqüente reforço do orçamento para esta área de material trariam, eventualmente, melhores condições para evitar tais ruturas. Por outro lado, a Marinha, per si, é um cliente pouco expressivo para as grandes empresas pelo que seria uma mais-valia que os artigos de fardamento comuns às FA's fossem adquiridos centralmente e assim poderiam surgir mais empresas para os concursos lançados.

1TEN AN Raquel Machado - Nada a referir.

2TEN AN Flávia Simião - Nada a referir.

TEC.SUP. Ana Silva - O sistema de outsourcing poderia funcionar para áreas específicas de grupos de fardamento.

Conclusões: A redução dos artigos em rutura é uma preocupação permanente, a implementação de um modelo de contratação plurianual conjugada com orçamentos mais robustos iria mitigar essa preocupação.



Pergunta 14 - *Quais os montantes envolvidos na aquisição de fardamento desde 2012?*

Argumentação:

CFR AN Teodoro Semide - 2017 – 2.345.000€/2016 – 1.963.000€/2015 – 1.433.000€/2014 – 1.339.000€/2013 – 1.844.000€/2012 – 1.721.000€

CTEN AN Dias Lourenço - 2017 – 2.345.000€/2016 – 1.963.000€/2015 – 1.433.000€/2014 – 1.339.000€/2013 – 1.844.000€/2012 – 1.721.000€

Pergunta 15 - *Qual o tempo médio para desenvolver um processo de aquisição de fardamento? (Desde a manifestação da necessidade até à sua disponibilização nos postos de venda ou “centros de distribuição”)*

Argumentação:

CFR AN Teodoro Semide

- 1 Mês revisão/elaboração Especificação Técnica e planeamento necessidades
- 4 Meses Concurso Público
- 3 Meses Prazo Entrega

CTEN AN Dias Lourenço - Nos termos colocados apenas poderei responder a partir do momento em que chega à Divisão de Obtenção a informação da instrução da requisição de compra em SIG por parte da Secção de Fardamento da DOT, assim como os respetivos Regulamentos de Avaliação das Propostas. Atento as considerações anteriores, temos identificados prazos médios consoante o tipo de procedimento a adotar, identificando-se de seguida os mais relevantes:

CPI (com publicação no JOUE) – 3M ; CP – 2M; CPU – 3 semanas; CPrévia – 1M; AD 2 ou + firmas – 2M e AD 1 firma – **2 semanas**

A partir do momento em que são assinados os contratos e enviado o Pedido de Compra à firma, consoante o caso, a DOB deixa de ter intervenção na fase de execução do contrato, passando esta incumbência novamente para a Secção de Fardamento da DOT.

Em resumo, temos os seguintes períodos temporais a considerar:

- Planeamento - Secção de Fardamento da DOT – Desconheço quanto tempo
- Contratação – DOB – conforme prazos identificados de acordo com o procedimento a adotar;
- Execução do contrato - Secção de Fardamento da DOT – de acordo com os prazos de fornecimento apresentados pelas firmas na proposta.

A estes prazos há que acrescentar eventuais os incumprimentos de fornecimento por parte das firmas.

Conclusões: O desenvolvimento de um processo de aquisição, desde a manifestação da necessidade até à sua disponibilização nos postos de venda demora cerca de sete meses.

Pergunta 16 - *Qual a tramitação?*

Argumentação:

CFR AN Teodoro Semide - Concursos Públicos (com e sem publicidade no Jornal Oficial da União Europeia)

CTEN AN Dias Lourenço - Tradicionalmente para a área do fardamento é adotado o procedimento por concurso público ou concurso público com publicação no JOUE, caso o valor base seja superior a 144m€, as fases são as identificadas anteriormente, ou seja:

1. Planeamento
 - a. determinação da necessidade
 - b. agregação das especificações técnicas por cada um dos processos
 - c. a instrução do Regulamento de Avaliação de Propostas, consoante o tipo de bens agrupados no processo;
2. Fase pré-contratual (procedimento de aquisição)
 - a. Proposta e Autorização da Despesa (consoante o valor: VALM SM acima 200m€ / DA DIR abaixo 200m€);
 - b. Elaboração das peças do procedimento (Programa de Procedimento, Caderno de Encargos, constituição Juri, anúncio)
 - c. Período de apresentação de propostas e restante tramitação de relatório preliminar, audiência prévia, relatório final, notificação de adjudicação, prestação de caução, contrato;
3. Fase execução do contrato

Conclusões: Tradicionalmente o processo de aquisição segue a regra do concurso público.

Pergunta 17 - *Como afetara os princípios de controlo e gestão orçamental uma alteração ao modelo de gestão dos artigos de fardamento?*

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - Uma alteração ao atual modelo de gestão implica um regime de contratação plurianual e por conseguinte o compromisso das verbas necessárias para garantir o cabal cumprimento do contrato, esse fato retira capacidade na utilização da gestão flexível dos orçamentos atribuídos.



CFR AN Teodoro Semide – Regra geral, o *outsourcing* pode exigir maiores disponibilidades orçamentais, dependendo do nível de ambição do respetivo contrato.

CTEN AN Dias Lourenço - Uma alteração do atual modelo de aquisição para a adoção do modelo por *outsourcing* terá que ter por base um contrato plurianual, obrigando à “cativação” dos montantes para os anos seguintes que será afeto a este contrato.

Conclusões: Uma alteração ao atual modelo passaria pela implementação de um regime de contratação plurianual.

Pergunta 18 - A indústria têxtil portuguesa consegue dar resposta às especificações técnicas necessárias para o fornecimento dos artigos de fornecimento?

Argumentação:

TEC.SUP. Ana Silva - Sim, com exceção do tecido branco, tecido poliéster texturizado, para o uniforme nº 4, todo o resto é possível de ser fornecido pela indústria têxtil portuguesa.

Pergunta 19 - Quais os fatores relevantes para a aferição da qualidade do fardamento?

Argumentação:

TEC.SUP. Ana Silva - Os fatores base determinantes são os que constam da especificação técnica, garantindo-se com isso que o que está definido na referida especificação é de facto fornecido.

Pergunta 20 - Como é, atualmente, efetuado o controlo técnico do fardamento?

Argumentação:

TEC.SUP. Ana Silva - O controlo técnico é feito por amostragem na altura da entrega dos artigos.

Pergunta 21 - Com que regularidade com que é feito o controlo técnico do fardamento?

Argumentação:

TEC.SUP. Ana Silva - Sempre que exista uma entrega de material.

Pergunta 22 - Caso a implementação fosse realizada, como poderia ser efetuado e mantido o controlo técnico de qualidade?

Argumentação:

TEC.SUP. Ana Silva - O controlo técnico teria de ser feito na cadeia de produção.

Pergunta 23 - Quais as maiores dificuldades sentidas pela Direção de Abastecimento, no processo de gestão do fardamento?

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - As dificuldades sentidas centram-se em dois eixos, no primeiro o financiamento, sistematicamente abaixo das necessidades identificadas e inscritas, em sede de proposta orçamental na versão reais ajustadas, criando por isso, devido ao baixo valor atribuído, constrangimentos no processo de aquisição em virtude de existirem poucas empresas a responder aos concursos lançados para o efeito.

No segundo eixo está a quantidade e a diversidade de artigos, cerca de 3.000, previstos no RUMM e inscritos na corrente de abastecimento, muitos deles desatualizados não estando por isso disponíveis quer no mercado nacional quer no internacional, dificultando o desenvolvimento do processo de aquisição.

CFR AN Anacleto do Carmo - Desde logo as restrições orçamentais que não permitem fazer o desejado reabastecimento de *stocks* depois o atual modelo de contratação, anual, que caso evoluísse para uma contratação plurianual permitiria ultrapassar os constrangimentos atualmente sentidos.

1TEN AN Raquel Machado - Orçamento reduzido, face às necessidades crescentes e especializadas.

2TEN AN Flávia Simião - Pouco orçamento.

Conclusões: As maiores dificuldades sentidas pela DA, no processo de gestão do fardamento são os orçamentos reduzidos e a quantidade de artigos previstos no RUMM.

Pergunta 24 - Considerando a especificidade da condição militar, qual é o nível de ambição considerado adequado para garantir a redundância e flexibilidade no fornecimento do fardamento?

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - O nível ambição julgado como adequado é ter um stock pronto e disponível, que garanta a satisfação das necessidades por 2 anos.

CFR AN Anacleto do Carmo - A DA deveria dispor de stocks que garantissem as necessidades de fornecimento prevista para um período de tempo a variar entre um ano a um ano e meio.



1TEN AN Raquel Machado - Caracterizar os artigos, o melhor possível, de forma a torna-los praticamente inalteráveis visualmente, ao longo do tempo, mas suficientemente latos, no que respeita a características técnicas, por forma a obter resposta de mercado

2TEN AN Flávia Simião - O nível de ambição para garantir a redundância e flexibilidade no fornecimento de fardamento é existir um stock de cerca de 30% acima das necessidades.

Conclusões: A DA deveria dispor de um stock que garantisse as necessidades de fardamento por dois anos.

Pergunta 25 - *Esse nível é atingido?*

Argumentação:

Comodoro AN Alves Domingos - Não, conforme anteriormente descrito.

CFR AN Anacleto do Carmo - Não, em virtude das restrições orçamentais sentidas.

1TEN AN Raquel Machado - Ainda não.

2TEN AN Flávia Simião - Não conseguimos.

Conclusões: Por falta de orçamento esse *stock* não é atingido