



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Filipe da Silva Torres

Análise e estudo dos modelos de gestão aplicáveis ao Fardamento na Marinha

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
na especialidade de Administração Naval**



Alfeite

2018



ESCOLA NAVAL

talantde & biẽfaire



Filipe da Silva Torres

Análise de modelos de gestão aplicáveis ao Fardamento na Marinha

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade
de Administração Naval

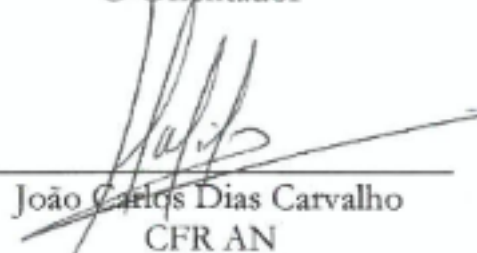
Orientação de: Capitão-de-fragata AN João Carlos Dias Carvalho

O Aluno Mestrando



Filipe da Silva Torres
ASPOF AN

O Orientador



João Carlos Dias Carvalho
CFR AN

Alfeite

2018

EPÍGRAFE

*“Todas as manhãs a gazela acorda sabendo que tem que correr mais veloz que o leão ou será morta.
Todas as manhãs o leão acorda sabendo que deve correr mais rápido que a gazela ou morrerá de fome.
Não importa se és um leão ou uma gazela: quando o Sol desponta o melhor é começares a correr.”*

— Mia Couto, *A Confissão da Leoa*

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, aos meus irmãos e à minha namorada.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao Capitão-de-fragata AN Dias Carvalho, meu tutor, por toda a sua dedicação, disponibilidade e interesse demonstrados durante a elaboração desta dissertação de mestrado, destacando a importância das suas orientações, esclarecimentos, sugestões e desafios lançados, que me iluminaram na condução e elaboração do trabalho de investigação.

À Escola Naval, que me recebeu e acolheu durante estes últimos seis longos anos e a todos os oficiais do Departamento de Humanidades e Gestão, que tiveram um papel fundamental na minha formação específica e que me apoiaram na realização deste trabalho.

À Direção de Abastecimento, especialmente ao Capitão-de-fragata AN Teodoro Semide, ao Capitão-de-fragata AN Anacleto do Carmo, ao Capitão-de-fragata AN Pereira Lourenço, ao Capitão-tenente AN Dias Lourenço, à Segundo-tenente AN Ferreira Simião, pelo acompanhamento na recolha de informação e esclarecimento de dúvidas.

Ao Comandante do NRP Jacinto Cândido, Capitão-tenente Zambujo Madeira, ao Primeiro-tenente Cuco de Jesus e aos restantes Oficiais do navio, pela disponibilidade demonstrada durante o meu período do estágio de embarque, quer no esclarecimento de dúvidas, quer no apoio dado durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais Alexandre e Maria, por acreditarem em mim e por me incentivarem a seguir em frente para alcançar os meus objetivos, mesmo que isso implicasse um enorme sacrifício para eles.

À minha irmã Mariana, por me ter apoiado e, principalmente, por ter compreendido a minha constante ausência, mesmo que isso lhe custasse o irmão mais velho.

Ao meu irmão Rui, pela sua forma permanente e peculiar de demonstrar apoio e compreensão, acabando por assumir as minhas responsabilidades em casa.

À minha namorada, Magda, pela demonstração de orgulho, e pelas palavras de força e motivação que me ajudaram a prosseguir, especialmente nos momentos em que a falta de tempo e o cansaço se manifestaram de forma mais intensa.

Ao camarada de curso Nuno, pelo constante apoio e companheirismo demonstrados ao longo dos anos de Escola Naval, sendo sempre o meu ombro amigo mais próximo.

Ao César e ao Tiago, pela forma como conseguiram fazer da minha ausência uma virtude que solidificou a nossa amizade.

A todos, o meu muito obrigado.

RESUMO

Cada vez mais as Forças Armadas se deparam com uma enorme redução de pessoal, não obstante, o número de missões a cumprir e o rigor de execução destas, mantêm-se praticamente os mesmos, impondo-se desta forma um aumento cada vez mais significativo do valor do potencial humano. Assim, as Forças Armadas e consequentemente a Marinha Portuguesa, deverão apenas concentrar as suas ações nas suas atividades principais.

Posto isto, pretende-se projetar e desenvolver um estudo direcionado ao organismo abastecedor da Marinha, a Direção de Abastecimento, delimitando-se a área de estudo para a temática do fardamento, na qual se realizou uma análise ao atual modelo de gestão de fardamento da Marinha Portuguesa.

O trabalho foi organizado em quatro capítulos, sendo o capítulo I dedicado ao enquadramento teórico, o capítulo II centrado no desenvolvimento das variáveis que influenciam a gestão de fardamento, o capítulo III, apresenta e compara diferentes modelos de gestão de fardamento, sendo também proposto um modelo a adotar, o capítulo IV dedica-se à análise e apresentação dos resultados, e por último, na conclusão apresentam-se as conclusões e as recomendações.

Visando melhorar a gestão da cadeia de abastecimento da Marinha Portuguesa ao nível do fardamento, tanto as alternativas analisadas como o modelo proposto pretendem garantir os princípios da economia, eficácia e eficiência dos recursos humanos, financeiros e materiais na Marinha.

A abordagem ao projeto será feita pelo método indutivo, sendo realizada uma vasta pesquisa com o intuito de obter o máximo de documentos sobre este tema (fundamentalmente legislação, despachos e documentos oficiais), produzindo-se também entrevistas não estruturadas, por forma a suportar este estudo no âmbito da logística na área do abastecimento.

ABSTRACT

Increasingly, the Armed Forces are facing a huge reduction in personnel, but the number of missions to be carried out and the rigors of their execution remain practically the same, thus imposing an increasingly significant increase in the number of missions. value of human potential. Accordingly, the Armed Forces and subsequently the Portuguese Navy, should only focus their actions on their main activities.

Therefore, it is intended to design and develop a study directed to the Supplying Organization of the Navy, the Supply Direction, thus delimiting the area of study in the uniform thematic, in which an analysis was made to the current model of clothing management of the Portuguese Navy.

The work was organized in four chapters, chapter I is devoted to the theoretical framework, chapter II is focused on the development of the variables that influence the management of uniforms, chapter III presents and compares different models of management of uniform, being also proposed a model to be adopted, chapter IV is fervent to the analysis and presentation of the results, and finally, the conclusions and recommendations are presented at the conclusion.

In order to improve the supply chain management of the Portuguese Navy in uniform, both the alternatives analyzed and the proposed model are intended to guarantee the principles of economy, effectiveness and efficiency of the human, financial and material resources in the Navy.

The project approach will be based on the inductive method, with a vast research in order to obtain the maximum number of documents on this subject (mainly legislation, dispatches and official documents), also producing unstructured interviews, in order to support this study in the field of logistics in the area of supply.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE GERAL.....	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XVI
INTRODUÇÃO	- 1 -
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	- 5 -
1.1. Logística.....	- 5 -
1.1.1.Ciclo Logístico	- 9 -
1.1.2.Elementos funcionais da Logística	- 10 -
1.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento.....	- 13 -
1.2.1.Grau de Integração/ Colaboração	- 15 -
CAPÍTULO II – ESTADO DA ARTE	- 19 -
2.1. Orçamento da Marinha.....	- 21 -
2.1.1.O plano de atividades	- 24 -
2.1.2.O planeamento orçamental	- 25 -
2.1.3.Análise ao Orçamento da Marinha	- 27 -
2.2. Processo de Aquisição na DA.....	- 32 -
2.2.1.Realização da Contratação Pública.....	- 33 -
2.2.1.1. Acordos-Quadro	- 34 -
2.2.1.2. Centrais de Compras	- 35 -
2.2.1.3. Análise ao Processo de Aquisição.....	- 35 -
2.2.2.Contratação Plurianual	- 41 -
2.3. O Mercado	- 43 -
2.3.1.Enquadramento Económico Envolvente	- 43 -
2.3.2.A Economia Nacional.....	- 47 -
2.3.2.1. A Indústria Têxtil	- 50 -
2.3.2.2. Realidade Têxtil aplicada à Marinha	- 54 -
2.4. Constituição de Stocks na Marinha.....	- 55 -

2.4.1.Stocks de Fardamento e situação atual	- 56 -
2.4.1.1. Consumo Histórico	- 60 -
2.4.1.2. Valor de Consumo	- 62 -
2.5. Análise dos Regulamentos de Uniformes	- 66 -
2.5.1.Marinha Portuguesa	- 67 -
2.5.1.1. Regulamento de Uniformes dos Militares da Marinha.....	- 67 -
2.5.1.2. Regulamento de Uniformes, Fardamento e Equipamento do Pessoal da Polícia Marítima (RUFEPPI)	- 68 -
2.5.1.3. Regulamento de Fardamento do Tipo Comum (RFTC).....	- 69 -
2.5.2.Autoridade Marítima Nacional	- 69 -
2.5.2.1. Regulamento de Uniformes para Uso do Pessoal do Corpo de Polícia dos Estabelecimentos de Marinha (RUPCPEM)	- 69 -
2.5.2.2. Regulamento de Uniformes do Pessoal do Troço de Mar (RUPTM) -	70 -
2.5.2.3. Regulamento de Uniformes do Pessoal de Faróis (RUPF)	- 70 -
2.5.3 Especificações Técnicas	- 70 -
2.6. Planeamento para a Determinação das Necessidades	- 73 -
2.6.1.Secção de Fardamento	- 73 -
2.6.1.1. Plano de Aquisição de Pessoal	- 74 -
2.6.1.2. Planeamento Operacional das Unidades Navais, de Fuzileiros e de Mergulhadores.....	- 75 -
2.6.1.3. Previsão de Consumos com dados presentes em SIG	- 75 -
2.6.2.Necessidades Urgentes	- 77 -
CAPÍTULO III – MODELOS DE GESTÃO	- 79 -
3.1. Descrição dos Modelos de Gestão	- 82 -
3.1.1.Modelo de Constituição de Stocks (atual).....	- 82 -
3.1.2.Modelo JIT	- 83 -
3.1.3.Modelo CPFR.....	- 85 -
3.2. Análise PESTLE	- 86 -
3.2.1.Modelo de Constituição de Stocks (atual).....	- 87 -
3.2.2.Modelo JIT	- 88 -
3.2.3.Modelo CPFR.....	- 89 -
3.3. Análise SAF	- 90 -
3.3.1.Determinação do Risco associado ao modelo	- 91 -
3.3.1.1. Análise do Risco.....	- 92 -

3.3.2. Conclusão da Análise SAF	- 98 -
3.4. Analise SWOT	- 99 -
3.5. Matriz GUT	- 102 -
3.6. Proposta de Modelo com base nos resultados obtidos	- 105 -
CAPÍTULO IV – ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	
COMPLEMENTARES	- 109 -
4.1. Entrevistas	- 109 -
4.1.1. A amostra	- 109 -
4.1.2. Meios e procedimentos utilizados	- 110 -
4.1.3. Resultados	- 110 -
4.2. Contratação Plurianual	- 114 -
4.2.1. Vantagens inerentes à natureza dos Compromissos Plurianuais	- 114 -
4.2.2. Problemas inerentes à natureza dos Compromissos Plurianuais	- 115 -
4.3. Análise ABC	- 117 -
4.3.1. Resultados análises ABC	- 121 -
CONCLUSÃO	- 124 -
Reflexões finais e Recomendações para investigações futuras	- 126 -
BIBLIOGRAFIA	- 127 -
APÊNDICES	- 130 -
A....PROPOSTAS ORÇAMENTAIS DA DA E RESPETIVAS EXECUÇÕES ORÇAMENTAIS, AO LONGO DOS ANOS.....	- 130 -
B.ANÁLISE DOS SETORES ECONÓMICOS NACIONAIS.....	- 131 -
C.CONSUMOS HISTÓRICOS E RESPETIVAS LINHAS DE TENDÊNCIA, REFERENTES AO PERÍODO DE 2013 A 2017	- 136 -
D.....CONSUMOS HISTÓRICOS E RESPETIVAS LINHAS DE TENDÊNCIA, REFERENTES AO ANO DE 2017	- 140 -
E.GRÁFICOS DE BIGODES POR CATEGORIA INTERNA DA DOT	- 144 -
F.ENTREVISTA REALIZADA A FORNECEDORES QUE CONCORREM (OU NÃO) AOS CONCURSOS PÚBLICOS ELABORADOS PELA MARINHA, AO NÍVEL DO FARDAMENTO.....	- 148 -
G..... ENTREVISTA REALIZADA A ELEMENTOS QUE PARTICIPAM NO PROCESSO DE PLANEAMENTO, AQUISIÇÃO E/OU DISTRIBUIÇÃO DE FARDAMENTO	- 149 -
H.ANÁLISE ABC 2013	- 150 -
I.ANÁLISE ABC 2014	- 156 -
J.ANÁLISE ABC 2015	- 183 -

K.ANÁLISE ABC 2016.....	- 205 -
L.ANÁLISE ABC 2017	- 233 -
ANEXOS	- 270 -
A.CICLO DE VIDA DO ORÇAMENTO DE ESTADO	- 270 -
B.CALENDARIZAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEAMENTO ORÇAMENTAL PARA 2018	- 272 -
C.CICLO PARA SATISFAÇÃO DE UM PT	- 273 -
D.ORGANOGRAMA DA DA.....	- 274 -
E.DEPÓSITOS DAS SECÇÕES DA DOT	- 275 -
F.INSTRUÇÃO TÉCNICA DA DOT RELATIVAMENTE A GESTÃO DE EXISTÊNCIAS	- 277 -
G.INSTRUÇÃO TÉCNICA DA DOT RELATIVAMENTE A ARMAZENAGEM DE MATERIAL	- 283 -
H.DISTRIBUIÇÃO DE FARDAMENTO	- 290 -
I.LEGISLAÇÃO RELATIVA A FARDAMENTO INDEXANTE AO RUMM	- 296 -
J.RESTRUTURAÇÃO DO RUMM	- 299 -
K.EXEMPLO ET (CASACO DE AQUECIMENTO)	- 300 -

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

- AMN – Autoridade Marítima Nacional
- AP – Administração Pública
- ATP – Associação Têxtil de Portugal
- BCE – Banco Central Europeu
- BRM – Brigada Real de Marinha
- CCP – Código dos Contratos Públicos
- CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada
- CN – Crescimento Nulo
- COMNAV – Comando Naval
- CPEM – Corpo de Polícia dos Estabelecimentos de Marinha
- CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*
- CPU – Comissão Permanente de Uniformes
- DA – Direção de abastecimento
- DF – Direção de Administração Financeira
- DOB – Divisão de Obtenção
- DOT – Divisão Operacional e Técnica
- DPM – Diretiva de Planeamento da Marinha
- DS – Diretivas Setoriais
- EN – Escola Naval
- ET – Especificações Técnicas
- EUA – Estados Unidos da América
- FFAA – Forças Armadas
- FIFO – *First in, First Out*
- FMI – Fundo Monetário Internacional
- GUT – Gravidade, Urgência e Tendência
- ITPPO – Instruções Técnicas para o Processo de Planeamento Orçamental
- ITV – Indústria Têxtil e Vestuário
- JIT – *Just in Time*
- LCPA - Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso
- LOMAR – Lei Orgânica da Marinha
- MDN – Ministério da Defesa Nacional
- MP – Marinha Portuguesa
- NIFO – *Next in, First out*

NPD - Número de Processo de Despesa
NRA –Necessidades Reais Ajustadas
OA – Organismo Abastecedor
ODT – Organismo de Direção Técnica
OE – Orçamento de Estado
PA – Plano de Atividades
PADF – Postos Avançados de Distribuição de Fardamento
PAP – Plano de Aquisição de Pessoal
PESTLE – *Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental*
PIB – Produto Interno Bruto
PLANOPNAV – Planeamento Operacional de Navegação
PM – Polícia Marítima
PO – Planeamento Orçamental
PT – Pedido de Transferência
PVF – Postos de Venda de Fardamento
QC – Questão Central
QD – Questão Derivada
QP – Quadros Permanentes
RAFE – Regime de Administração Financeira do Estado
RAFM – Regulamento de Administração Financeira da Marinha
RC – Regime de Contrato
RFTC – Regulamento de Fardamento do Tipo Comum
RUFPPM – Regulamento de Uniformes, Fardamento e Equipamento do Pessoal da Polícia Marítima
RUMM – Regulamento dos Uniformes dos Militares da Marinha
RUPCEM – Regulamento de Uniformes para Uso do Pessoal do Corpo de Polícia dos Estabelecimentos de Marinha
RUPF – Regulamento de Uniformes do Pessoal de Faróis
RUPTM – Regulamento de Uniformes do Pessoal do Troço de Mar
SAF – *Suitable, Acceptable and Feasible*
SF – Superintendência das Finanças
SIGDN – Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SPA – Setor Público Administrativo
SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

UE – União Europeia

UEO – Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

UN – Unidades Navais

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Trilogia da Arte da Guerra.....	6 -
Figura 2 - Dimensões da Logística Atual	7 -
Figura 3 - Evolução da logística empresarial	9 -
Figura 4 - Ciclo Logístico.....	10 -
Figura 5 - Cadeia de Valor de Porter	12 -
Figura 6 - Processos Macro da Cadeia de Abastecimento	15 -
Figura 7 - Grau de integração/colaboração vs. rentabilidade da relação.....	16 -
Figura 8 - Matriz de relacionamento entre Fornecedor e Comprador	16 -
Figura 9 - Portfólio de Compras de Kraljic	17 -
Figura 10 - Variáveis que atualmente influenciam o método de gestão de fardamento na MP	20 -
Figura 11 - DPM 2017 e seus objetivos estratégicos corporativos	22 -
Figura 12 - Processo de elaboração do PA na Marinha.....	24 -
Figura 13 – Processo de elaboração do planeamento orçamental	27 -
Figura 14 - Evolução do Orçamento atribuído à Marinha de 2010 a 2018 (por agregados e em milhões de euros).....	28 -
Figura 15 - Distribuição do OE destinado à MP por Agregados de Despesa.....	29 -
Figura 16 - Orçamento total de O&M vs DA e Fardamento	30 -
Figura 17 - Relação Necessidades da DA e respetiva Execução Orçamental	30 -
Figura 18 - Relação Necessidades de Fardamento e respetiva Execução Orçamental.....	31 -
Figura 19 - Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017 (Quantidade de concursos realizados).....	36 -
Figura 20 - Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017 (Valor de concursos realizados).....	36 -
Figura 21 - Análise dos Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017, relativos ao fardamento (Quantidade de concursos realizados)	38 -
Figura 22 - - Análise dos Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017, relativos ao fardamento (Quantidade de concursos realizados)	38 -
Figura 23 - Análise do valor médio de AD realizados pela DA entre 2010 e 2017	40 -
Figura 24 - Análise do valor médio de CP realizados pela DA entre 2010 e 2017	40 -
Figura 25 - Compromissos Plurianuais: Processo de Autorização de Despesa.....	42 -
Figura 26 - Desempregados a nível mundial (taxa e número).....	44 -
Figura 27 - Dívida bruta em % do PIB ao longo do tempo	45 -

Figura 28 - Taxa de crescimento real do PIB	- 46 -
Figura 29 - Taxa Desemprego Total - População Ativa.....	- 47 -
Figura 31 – Dívida bruta das Administrações Públicas Nacionais, ao longo dos anos.....	- 48 -
Figura 30 - Produto Interno Bruto Nacional, ao longo dos anos.....	- 48 -
Figura 32 - Volume de negócios da ITV por região.....	- 53 -
Figura 33 - Volume de negócios por Atividade	- 53 -
Figura 34 - Quantidade <i>Stocks de fardamento</i> existentes na DA (número de artigos em percentagem), referentes a janeiro de 2018	- 57 -
Figura 35 – Valor dos <i>Stocks de fardamento</i> existentes na DA (valor de artigos em percentagem), referentes a janeiro de 2018.....	- 57 -
Figura 36 - <i>Stocks de fardamento</i> existentes na DA (em percentagem e consoante valor total de existências e consumo médio anual), referentes a janeiro de 2018.....	- 59 -
Figura 37 – <i>Stocks de fardamento</i> existentes na DA (em percentagem e consoante existências e consumo médio anual), referentes a janeiro de 2018	- 59 -
Figura 38 - Consumo histórico de rubricas de fardamento, referente a 2017	- 61 -
Figura 39 - Exemplo de gráfico de bigodes.....	- 62 -
Figura 40 - Análise por meio de caixa de bigodes, às rubricas internas, durante o ano de 2017 ..	- 63 -
Figura 41 – Fontes de informação, para planeamento de necessidades da DA-DOT	- 74 -
Figura 42 - Brigada Real de Marinha, cerimónia despedia 700 anos de Marinha	- 78 -
Figura 43 - Critérios de Gestão do fardamento	- 79 -
Figura 44 - Relação entre modelo SAF e PESTLE, num ponto de vista estratégico	- 81 -
Figura 45 - Aplicabilidade da análise SAF numa organização	- 90 -
Figura 46 - Esquema de determinação de escolhas a nível estratégico	- 91 -
Figura 47 - Fases de um processo de gestão de risco profissional	- 92 -
Figura 48 - Escalas de Probabilidade (P) e Gravidade (G), segundo o Método matriz simples de <i>Somerville</i>).....	- 93 -
Figura 49 - Determinação quantificada da Magnitude do Risco (R).....	- 94 -
Figura 50 - Esquema referente ao modelo proposto pelo autor.....	- 105 -
Figura 51 - Tempo do procedimento dos Concursos Plurianuais.....	- 115 -
Figura 52 - Representação de uma análise ABC,	- 117 -
Figura 53 - Análises ABC aos stocks de fardamento da DOT, de 2013-2017	- 119 -
Figura 54 - Análises ABC aos stocks de fardamento da DOT, de 2013-2017	- 120 -

Figura 55 – A diferentes categorias de artigos devem corresponder diferentes critérios de gestão de stocks - 123 -

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do Orçamento atribuído à Marinha de 2010 a 2018 (por agregados e em milhões de euros).....	- 28 -
Tabela 2 - Procedimentos existentes na contratação pública	- 33 -
Tabela 3 - Resumo dos Setores de Atividade económica Nacional	- 49 -
Tabela 4 – Número de Empresas pertencentes à ITV Nacional	- 51 -
Tabela 5 - Relação nacional entre tamanho de empresa por tipo de atividade no ramo têxtil- 52 -	
Tabela 6 - Identificação das forças macroeconómicas presentes na análise PESTLE	- 86 -
Tabela 7 - Análise PESTLE, relativamente ao modelo de Constituição de Stocks.....	- 87 -
Tabela 8 - Análise PESTLE, relativamente ao modelo <i>JIT</i>	- 88 -
Tabela 9 - Análise PESTLE, relativamente ao modelo CPFR	- 89 -
Tabela 10 - Análise do Risco de adoção do Modelo de Constituição de Stocks.....	- 95 -
Tabela 11 - Análise do Risco de adoção do Modelo <i>Just In Time</i>	- 96 -
Tabela 12 - Análise do Risco de adoção do Modelo <i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>	- 97 -
Tabela 13 - Síntese da análise SAF aos diferentes modelos de gestão de stocks.....	- 98 -
Tabela 14 - Análise SWOT ao modelo constituição de <i>stocks</i>	- 100 -
Tabela 15 - Análise SWOT ao modelo CPFR.....	- 101 -
Tabela 16 - Matriz GUT de referência	- 102 -
Tabela 17 - Análise GUT ao modelo de constituição de stocks.....	- 103 -
Tabela 18 - Análise GUT ao modelo de CPFR	- 103 -
Tabela 19 - Resultados obtidos com as entrevistas a Fornecedores	- 112 -
Tabela 20 - Resultados obtidos com as entrevistas a elementos da DA.....	- 113 -
Tabela 21 - Intervalos que restringem cada classe da análise ABC	- 118 -
Tabela 22 - Resumo da análise ABC, pelos diferentes critérios	- 121 -

INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado Integrado em Administração Naval (AN), subordinada ao tema: “Análise e estudo dos modelos de gestão aplicáveis ao Fardamento na Marinha”.

Segundo o Decreto-Lei n.º 185/2014 de 29 de dezembro, a atual orgânica da Marinha Portuguesa (MP), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril, estabeleceu diversas linhas de ação prioritárias das quais se destacam “a adaptação e racionalização de estruturas e a rentabilização de meios e capacidades”. Com este objetivo foi concebido o conceito Defesa 2020, que contém orientações para a reorganização da macroestrutura da defesa nacional e das Forças Armadas (FFAA), surgindo assim como um modelo potenciador de racionalização de despesa pública e que promove uma utilização eficaz de meios, com base no princípio da racionalidade económica e com benefício para o país.

As questões que se levantam sobre o tema em estudo, prendem-se, principalmente com a gestão do universo de artigos de fardamento. Deste modo, realizou-se uma análise ao modelo atual de determinação das necessidades, obtenção e distribuição, sendo identificadas as variáveis que, segundo o autor, “moldam” o atual modelo, apresentando-se sugestões aos processos atualmente em vigor, e a proposta de um modelo “mais rentável e eficiente”, com base em alguns resultados obtidos e validados ao longo desta investigação.

O enorme potencial deste tema em termos de aderência prática à atual realidade logística da MP, faz com que a temática desta dissertação se constitua primeiramente, como sendo uma área que nunca fora abordada anteriormente de forma específica e integral (a situação atual resulta do facto de abordagens anteriores se terem apenas focado em outras áreas de material e/ou em diversos aspetos específicos, relacionados com o planeamento e gestão da MP).

Face ao exposto, a pertinência deste tema justifica-se pelo seguinte:

- A Natureza da missão da MP¹, permite que exista a possibilidade de terceirização de atividades de apoio secundárias, caso seja economicamente mais vantajoso, permitindo, deste modo, que a MP se “foque” nas suas atividades principais;

¹ O seu *core business* - Contribuir para que Portugal use o mar.

- Identificam-se alguns problemas logísticos, na área dos artigos de fardamento, destacando-se:
 - Alterações na padronização do fardamento (diferentes tons de cores, e tipos de materiais utilizados em peças de fardamento);
 - Quebras de *stocks* verificadas ao longo do ano;
 - Regulamentação técnica atual muito dispersa;
 - Artigos considerados obsoletos.

Assim, durante a fase de estudo da presente dissertação, o objetivo principal, proposto para esta investigação foi: **Determinar qual o melhor modelo de gestão de artigos de fardamento para a Marinha.**

A investigação foi conduzida no sentido de alcançar os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha;

OE2: Identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças presentes no atual modelo de gestão de fardamento;

OE3: Comparar o atual modelo de gestão de fardamento com modelos teóricos.

OE4: Propor, se necessário, a adoção de um modelo alternativo de gestão de fardamento;

O percurso metodológico do trabalho assentou nos fundamentos estabelecidos por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt na obra *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, por forma a podermos identificar aspetos relevantes para a análise a efetuar, e também, para podermos alterar ou confirmar a Questão Central (QC), conforme os dados recolhidos. Assim, tenho em conta o objetivo principal deste trabalho de investigação, na sequência da reflexão entretanto realizada, foi formulada a seguinte QC: **Qual o modelo de gestão de fardamento mais apropriado para a MP?**

No seguimento da QC, tendo em conta os objetivos até agora estabelecidos para este trabalho de investigação, foram deduzidas as seguintes questões derivadas (QD):

QD1: De que forma o atual modelo de gestão de fardamento se encontra condicionado?

QD2: Consegue o atual modelo de gestão de fardamento adotado pela MP, satisfazer as necessidades existentes?

QD3: Perante os recursos atualmente existentes e face às necessidades reais relatadas, qual o modelo de gestão de fardamento que se apresenta como sendo o mais eficaz?

Por forma a encontrar uma resposta à QC, perante as QD, levantaram-se as seguintes hipóteses (HP), para as quais se pretendeu uma validação ou negação, ao longo desta investigação:

HP1: O modelo de gestão de fardamento adotado atualmente é o mais apropriado.

HP2: Existem outros modelos de gestão de fardamento que atualmente se adequam melhor à MP.

Neste trabalho o modelo de análise adotado foi o método indutivo em que “partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas, uma vez que o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam” (Prodanov & de Freitas, 2013). Este método incluiu a leitura de diversos documentos relacionados direta ou indiretamente com as matérias estudadas, sendo de referir que não foram encontrados trabalhos realizados na Escola Naval (EN) acerca deste tema em concreto.

Foram ainda, efetuadas entrevistas a unidades da MP (diretamente ligadas ao processo de planeamento, aquisição e distribuição), e a fornecedores diretamente ligados à temática do fardamento usado na MP.

Considerando que, para alcançar o objetivo desta dissertação, esta investigação terá de obter conclusões e dar resposta à questão central e suas derivadas, o presente trabalho de investigação divide-se em quatro capítulos.

O capítulo I dedica-se ao enquadramento teórico. Aqui são abordados e desenvolvidos os conceitos relacionados com a Logística, (onde é realizada uma contextualização temporal e da amplitude da sua definição), e de Gestão da Cadeia de Abastecimento (onde além de se definir os propósitos e objetivos da mesma, retrata-se em especial a importância da adoção de parcerias, aquando a abordagem deste tema).

O capítulo II centra o seu estudo no desenvolvimento das variáveis, identificadas pelo autor, que influenciam a própria gestão de fardamento na MP.

No capítulo III, são apresentados e comparados modelos de gestão de fardamento, (incluindo o modelo adotado atualmente) e, com base nos resultados obtidos, é proposto um modelo alternativo a adotar por parte da MP.

Por fim, o capítulo IV, dedica-se à apresentação de análises e resultados, que contribuíram para a construção de algumas soluções expressas ao longo da investigação, destacando-se a sua importância para o modelo proposto no capítulo III e para os desfechos descritos na conclusão final desta dissertação.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“Amadores falam em táticas, profissionais falam em logística”

– Ditado militar moderno

1.1. Logística

O conceito de logística tem evoluído significativamente desde a antiguidade, sendo hoje em dia um conceito multifacetado e com enormes aplicações, tanto para governos, como para os diversos agentes económicos.

Alguns filósofos gregos conferiam-lhe uma conotação filosófica, distinguindo entre:

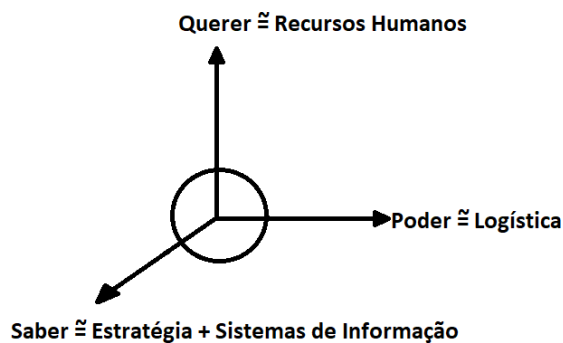
“(…) raciocínio correto determinado pela dedução e analogia, utilizando como instrumentos as palavras e as frases a que chamavam LÓGICA e o raciocínio do mesmo tipo, mas baseado em algarismos e símbolos matemáticos, a arte de calcular, a que chamavam LOGÍSTICA” (Dias, 2005).

Atualmente, ainda se associa muito facilmente o significado de lógica ao sentido terminológico do que representa a logística enquanto sistema lógico (racionalizado, coerente, adequado) de abastecimento (prestação de serviço) às diversas atividades de criação de valor, de gestão de recursos considerados estratégicos ou, ainda, de sustentabilidade de atividades e ações de carácter militar.

Remzetti Regis Reis, em *Logística Empresarial como Estratégia Competitiva: Caso do Centro de Distribuição da AMBEV*, refere que a logística surgiu no século XVII, a partir o termo “*logistique*”, que derivava de uma patente do exército francês, que designava a função de exercer atividades relativas ao deslocamento, alojamento e acampamento das tropas em operação. Assim, a palavra passou a significar “a arte prática de movimentar exércitos” (Reis, 2004).

Conforme esquematizado na Figura 1, torna-se evidente que ao longo dos tempos, tal como nos negócios, a associação permanente entre a logística e a capacidade de promover o reabastecimento constante e permanente nos diversos teatros de operações militares (sustentação logística), serviu de base à estratégia, uma vez que sem a capacidade de abastecimento torna-se insustentável a permanência e a ocupação de um domínio operacional.

Figura 1 - Trilogia da Arte da Guerra



Fonte - Adaptado de (Carvalho J. C., logística, 2002)

Desta forma, a aprendizagem militar é observada como fonte primordial do conhecimento logístico, pois são muitos os factos que podem ser aproveitados e explorados. Muitas são também as lições que se podem aplicar no mundo empresarial.

A maior organização a nível mundial de profissionais e académicos da área, o *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*, define:

“Logística ou Gestão Logística como a parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos / necessidades dos clientes” (CSCMP, 2013).

Ainda na sequência da definição anterior, esta mesma instituição também define as atividades logísticas como sendo:

“a gestão do *inbound* e *outbound* em termos de transporte (de entrada e saída), gestão de frota, gestão da armazenagem, gestão dos materiais e seu manuseamento, gestão de resposta e encomendas, desenho da rede logística, gestão de inventários, planeamento de abastecimento e da procura e gestão dos prestadores de serviços logísticos” (CSCMP, 2013).

Em Carvalho (2010), encontramos diversas definições de Logística, das quais se destacam algumas consideradas chaves, mostrando assim a panóplia de designações e especificidades que podemos atribuir à Logística:

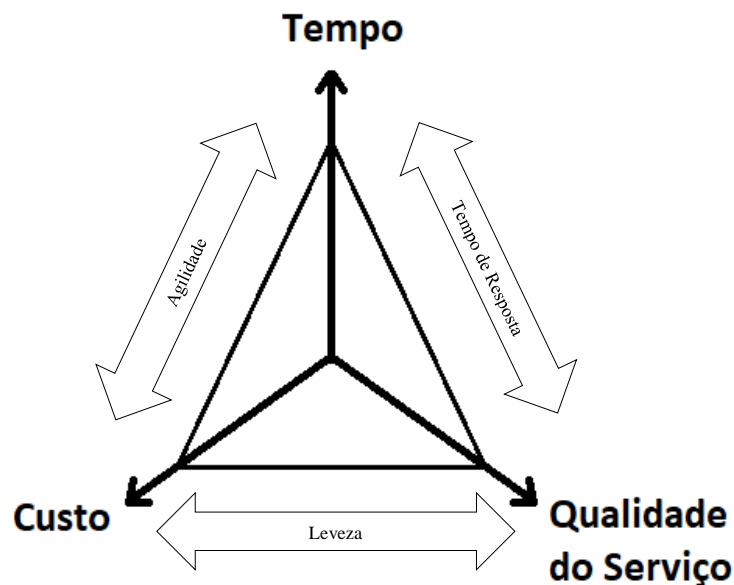
- Numa lógica militar, “a Logística será parte da ciência militar que está diretamente ligada à procura, manutenção e transporte dos materiais, pessoas e instalações”.
- Numa lógica de inventário e gestão de stocks, “a Logística é responsável pela gestão de fluxos físicos e de informação, sejam estes ativos ou inativos”.

- Numa lógica de cliente/consumidor, “a Logística pretende conseguir o produto certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo (os sete certos da logística)”.
- Numa lógica do senso comum “a Logística incorpora todos os detalhes relativos a uma determinada operação, processo ou atividade”.

A complexidade do conceito de Logística, reduz-se consideravelmente quando se entendem os seus objetivos e as suas formas de atuação.

Na Figura 2, apresenta-se uma representação esquemática das dimensões da logística atual. Sendo esta um instrumento de grande importância na tomada de decisões, procura-se de seguida, dar algumas explicações, no sentido de materializar as definições anteriores e de passar à prática a gestão dos fluxos fixos de informação. É com base nestas três dimensões (custos, tempo e qualidade de serviço), que a gestão logística deverá ser desenvolvida.

Figura 2 - Dimensões da Logística Atual



Fonte - Adaptado de (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010)

É com uma boa conjugação entre o custo e o tempo que se desenvolve a variável **agilidade**, é com uma boa conjugação entre a qualidade de serviço e o custo, que se desenvolve a variável **leveza** e, por fim, é com uma boa conjugação entre o tempo e a qualidade de serviço, que se desenvolve a variável **tempo de resposta**.

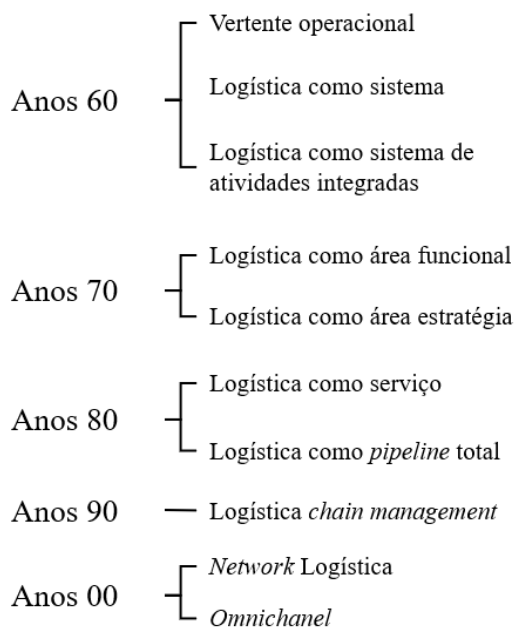
Para Carvalho (2010), a **agilidade** revela-se quando, perante um estímulo externo, o sistema logístico é capaz de responder e de voltar ao seu estado estável. O mesmo autor considera a **leveza** como a capacidade de gerir o sistema logístico, mantendo sempre a qualidade do serviço prestado ao cliente e, simultaneamente, baixando os custos, tornando assim o sistema mais eficiente.

Por sua vez, o **tempo de resposta**, seria a resultante da capacidade de gerir o sistema logístico, ou seja, a forma de conseguir respostas rápidas sem comprometer a qualidade de serviço prestado ao cliente.

Em suma, é possível concluir que, hoje em dia, a logística não lida apenas com as questões da distribuição física de bens/serviços pois, como refere Carvalho (2002), esta “É mais do que simples gestão de materiais e é mais do que simples reabastecimento. É tudo isso, adicionando também toda a informação no sentido de se conseguir uma integração de ambos os fluxos, físicos e informacionais numa rede (*network*) de recursos físicos e informacionais”.

Isto é evidenciado na Figura 3, que nos auxilia na constatação de que o forte da logística não são os cenários em que esta se insere, mas sim as atividades logísticas e a forma de as tornar absolutamente integradas e congruentes com o objetivo que se pretenda atingir como resultado final (*output*).

Figura 3 - Evolução da logística empresarial



Fonte - Adaptado de (Carvalho J. C., logística, 2002)

1.1.1. Ciclo Logístico

Uma ação logística “inicia-se com uma necessidade que tem de ser satisfeita, isto designa-se por problema logístico” (Dias Carvalho, 2014) que, por sua vez, poderá ser de caráter civil/militar, nacional/internacional, produção/consumo, entre outros.

Para as FFAA, o problema logístico essencial consiste em proporcionar meios para satisfazer as exigências de uma determinada atividade estratégica ou tática. Deste modo, e considerando que o objetivo da logística é o de resolver o problema logístico, realça-se que a solução para qualquer problema é alcançada através da aplicação do “método/processo de evolução que decorre da aplicação do ciclo logístico” (Dias Carvalho, 2014).

O ciclo logístico desenvolve-se ao longo de três fases fundamentais, conforme identificado na Figura 4, sendo estas:

1. Determinação das Necessidades;
2. Obtenção dos Recursos;
3. Distribuição.

Figura 4 - Ciclo Logístico



Fonte - Adaptado de (Dias Carvalho, 2014)

Do ponto de vista militar, a **determinação das necessidades** consiste no estabelecimento correto dos meios necessários para a preparação e realização das missões e, em última instância, de uma guerra. Esta primeira fase do ciclo logístico apresenta-se geralmente ao nível do comando militar, uma vez que este deve governar e dirigir todo o processo operacional, atendendo a questões de planeamento (cálculo, valorização e apreciação de recursos).

A **obtenção** consiste na prospeção de mercado, identificando potenciais fontes de obtenção e aquisição dos meios necessários para a preparação e realização de operações militares, ou seja, é a ação que permite transformar as necessidades logísticas em meios capazes de satisfazê-las. Esta fase depende da anterior e está sujeita a técnicas (fatores de obtenção) e requer a exigência de recursos mediante os quais podem ser conseguidos os meios.

A **distribuição** de recursos inicia-se no momento em que os meios para utilizar em operações militares acabam de ser produzidos ou adquiridos, prontos a serem utilizados, e termina quando estes chegam às mãos dos seus utilizadores finais.

1.1.2. Elementos funcionais da Logística

Segundo Dias Carvalho (2014), para resolver os problemas logísticos, “os órgãos responsáveis pelas funções de direção, baseiam-se essencialmente nos Elementos Funcionais da Logística, que percorrem as etapas do ciclo logístico nas respetivas funções de desenvolvimento”.

Bowersox (1978) segue esta linha de pensamento e identifica cinco grupos genéricos de atividades logísticas: a gestão de infraestruturas da empresa (remetendo para as componentes de gestão do espaço e da localização ótima de empresas, depósitos, entrepostos e postos de venda), a constituição e gestão de *stocks*, a comunicação e informação, a movimentação de materiais / produtos e o transporte.

Por sua vez, Ballou, na sua obra *Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física*, faz referência às atividades mencionadas acima, designando-as por atividades logísticas primárias porque, segundo o autor, estas “contribuem com a maior parcela do custo total e são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística” (BALLOU, 1993).

Mais tarde, Ballou vai ainda mais longe na sua obra *Business Logistics/ Supply Chain Management*, completando o conceito anterior, ao afirmar que as atividades primárias/chave, são separadas das atividades de suporte porque “determinadas atividades irão geralmente aparecer em todas as etapas logísticas, enquanto que outras apenas irão entrar no processo, dependendo da atividade da empresa em questão” (Ballou, 2004).

Este conceito fora também abordado e desenvolvido por Michael Porter em que este agrupa as atividades empresariais em dois tipos: primárias e secundárias (de apoio e de suporte). Para tanto, criou um modelo de diagnóstico da vantagem competitiva, de como gerá-la e sustentá-la, denominando-o de A cadeia de valor (Porter, 1980) .

O objetivo desta cadeia não era a satisfação do cliente/consumidor final, mas sim a redução de custos e a obtenção da margem de um negócio, principalmente através das atividades primárias de Logística de entrada² operações³ e Logística de saída⁴ e, em termos de atividades secundárias, através da atividade de *procurement*⁵, conforme ilustrado na Figura 5.

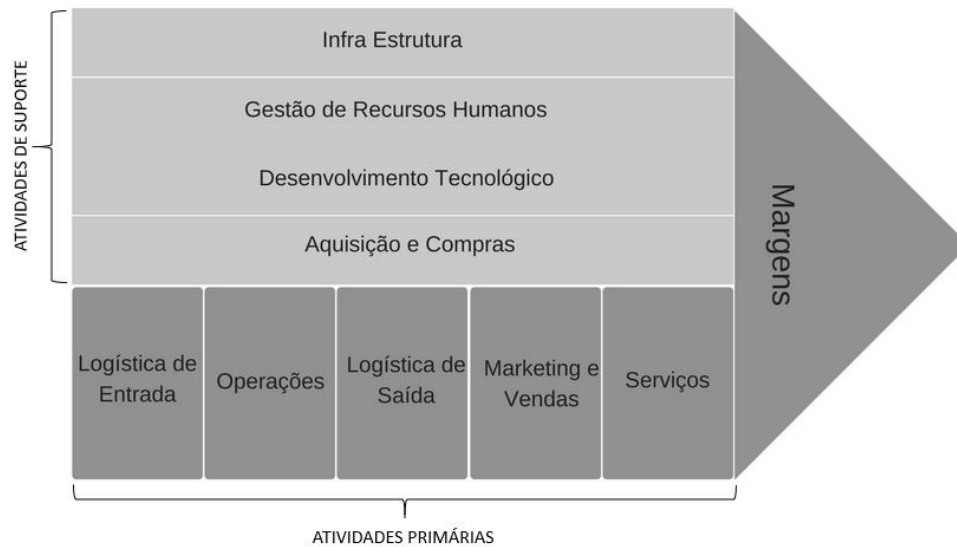
² Todos os processos relacionados com a receção, controlo de inventário, transporte, ou seja, as relações que se tem com os fornecedores e que se constituem como um fator decisivo para a criação de valor.

³ Inclui todos os processos de criação de valor, que transformam inputs no produto final (temos o exemplo da montagem, manutenção e testes realizados).

⁴ As atividades internas ou externas associadas com a entrega do produto ou serviço ao cliente, incluindo o armazenamento, distribuição e receção.

⁵ Todos os processos realizados por forma a adquirir os bens, inclui todas as fases entre a pesquisa de mercado do bem a adquirir, até à sua aquisição.

Figura 5 - Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Adaptado de (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010)

Desta forma, e retomando a lógica anterior de Dias Carvalho, a logística naval é composta pelos elementos funcionais de abastecimento, manutenção, transportes, infraestrutura, pessoal e saúde, como elementos funcionais (Estado-Maior da Armada, 1988).

- O Abastecimento apresenta como função básica, garantir os meios necessários ao normal funcionamento das forças, unidades, comandos e serviços. Este elemento apresenta como funções de desenvolvimento a catalogação, a aquisição, a armazenagem, a contabilidade do material, o controlo de inventários, o transporte, a entrega e a eliminação, que em conjunto visam o fornecimento dos artigos necessários para equipar, sustentar e permitir em última instância, a utilização operacional das forças e unidades navais.
- A Manutenção consiste em manter o material em perfeito estado de eficiência operacional. Assim, esta engloba a manutenção preventiva e a manutenção corretiva.
- O Transporte consiste em transferir com eficácia, de um ponto para outro, meios logísticos (pessoal e material), num dado prazo e em determinadas condições, incluindo todas atividades inerentes ao planeamento e movimentação de artigos.
- A Infraestrutura apresenta-se como uma função básica que consiste em criar meios (navios e infraestruturas) necessários ao funcionamento da Marinha.

- O Pessoal consiste em prover as forças de meios humanos em quantidade suficiente e na qualidade adequada. Ao contrário do que sucede em algumas organizações, a logística deverá abranger todos os problemas relativos ao pessoal, incluindo o seu recrutamento, seleção, instrução, treino, classificação, administração e, quando necessário, proceder à sua substituição.
- Por fim, a Saúde consiste em conservar e melhorar o estado de eficiência física e mental do potencial humano. Envolve atividades técnicas como a medicina preventiva, a educação sanitária, a profilaxia, a seleção sanitária e a investigação e atividades operacionais como a evacuação, hospitalização e a recuperação

1.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento

A importância crescente da Gestão da Cadeia de Abastecimento na estratégia do negócio da indústria de um grupo estratégico, na captação e retenção de clientes e mercados, na eficiência da gestão das operações e na rentabilidade das empresas resulta, em grande parte, de uma conjugação de uma série de fatores que têm vindo a alterar o ambiente já competitivo das empresas, num ambiente muito mais exigente e complexo. Destes fatores, destacam-se os seguintes:

- A globalização da economia;
- As alterações rápidas dos mercados;
- O aumento do número de produtos e serviços existentes;
- As exigências crescentes por parte dos clientes.

A maior organização mundial de profissionais académicos da área, a CSCMP, numa tentativa de encontrar uma definição de “gestão da cadeia de abastecimento”, refere que esta:

“envolve o planeamento e a gestão de todas as atividades de *sourcing*⁶ e *procurement*⁷, conversão e todas as atividades logísticas (...) envolvendo a coordenação e a procura de colaboração entre parceiros de cadeia ou de canal, sejam eles fornecedores, intermediários, prestadores de serviços logísticos ou clientes” (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010).

⁶ O *sourcing* define toda uma série de processos utilizados por determinada organização, visando a procura de formas de suprir necessidades existentes

⁷ O *procurement* corresponde a um processo mais amplo que o *sourcing*, uma vez que este engloba todo o processo de *sourcing*, sincronizado com as orientações estratégicas da organização que as realiza. Este tipo de abordagem permite então a sincronização dos *stakeholders* internos e externos

A gestão da cadeia de abastecimento possui como partes integrantes todas as componentes de abastecimento e procura, dentro e fora das organizações, destacando-se a troca de informação com fornecedores e consumidores. Bowersox na sua obra *Logical Management: The integrated Supply Chain Process*, conclui que as relações colaborativas na Cadeia de Abastecimento pressupõem uma alteração no paradigma de relacionamento entre fornecedores, clientes e operadores logísticos, uma vez que esta irá assentar desejavelmente em bases de relacionamento de médio-longo prazo, através do estabelecimento de vínculos contratuais, redes logísticas totalmente integradas e partilha de informação otimizadas.

Carvalho, na sua Teoria de Redes, salienta a importância da partilha de informação, tendo em conta que:

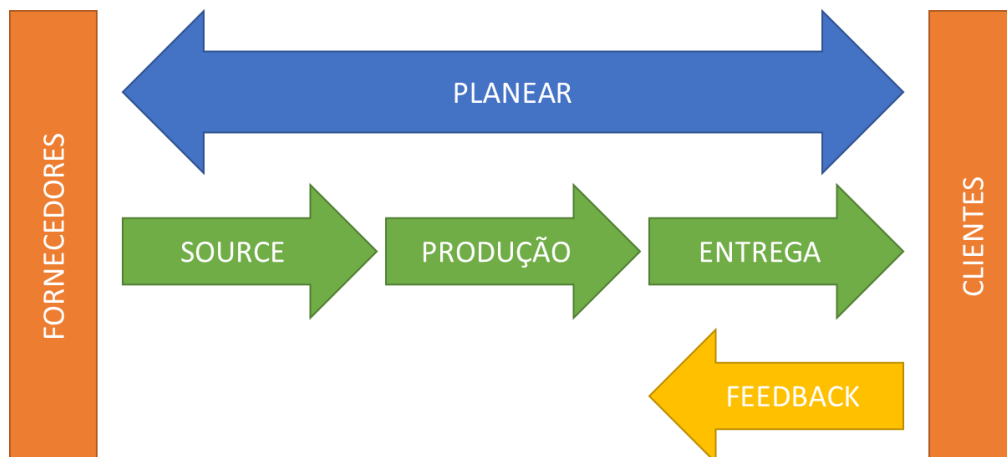
“(...) as atividades das várias empresas envolvidas são encaradas como cadeias de atividades, perpassando as fronteiras da empresa isolada e esbatendo (..) a tendência à internalização de forma individual” (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010)

Reforçando ainda esta linha de pensamento, Santos refere que a partilha de informação é:

“condição indispensável para o crescimento da procura e da partilha de informação ao longo de toda a cadeia logística, para a redução do tempo desta e da cadeia de abastecimento, para a realização de um planeamento agregado entre as diversas organizações e para o incremento da sincronização da produção com a procura” (dos Santos, 2016).

Assim, ao estudar a temática da Gestão da Cadeia de Abastecimento, realça-se que este tipo de abordagem envolve todos os processos logísticos internos e externos de uma organização, destacando-se por sua vez a troca de informação existente entre fornecedores e consumidores, conforme evidenciado na Figura 6, e pressupondo a existência de uma cooperação entre as empresas, sendo esta condição indispensável para o crescimento da procura e da partilha de informação ao longo de toda a Cadeia Logística.

Figura 6 - Processos Macro da Cadeia de Abastecimento



Fonte - Adaptado de (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010)

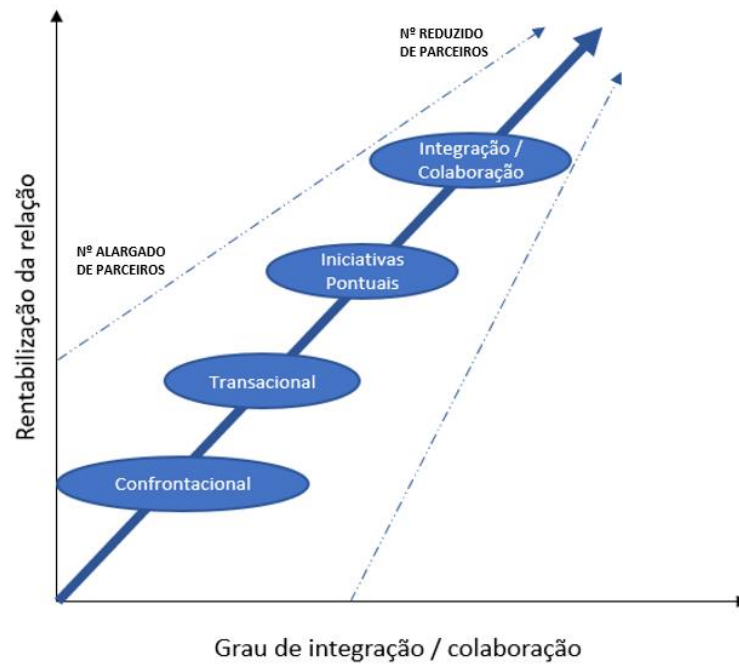
Desta forma os paradigmas de relacionamento confrontacional entre os elos da cadeia de abastecimento, sem alinhamento, sincronização e colaboração, resultam tipicamente em ineficiências, operações redundantes e sem valor acrescentado, aumento de *stocks*, contribuindo assim para a amplificação da variabilidade e imprevisibilidade da procura ao longo de toda a cadeia de produtos.

1.2.1. Grau de Integração/ Colaboração

Por norma, têm sido as ditas “Grandes Empresas” que, ao longo dos tempos, marcam o ritmo de implementação de diferentes abordagens a nível logístico. Este facto verifica-se porque estas estão geralmente melhor preparadas para desenvolver relações de escala e intensidade transaccional significativas, e por estarem dotadas de facilidades tecnológicas e culturais, entre outras, comparativamente ao resto do mercado envolvente.

Contudo, segundo Carvalho (2010), além de também ser possível aplicar estes conceitos em Pequenas e Médias Empresas, constata-se uma relação clara e positiva entre o grau de integração / colaboração e a rentabilidade da relação existente, como uma relação entre o grau de integração / colaboração e a redução do número de parceiros de negócio resultante (o que aumenta assim a dependência mútua), conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Grau de integração/colaboração vs. rentabilidade da relação



Fonte - Adaptado de (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010)

Contudo, realça-se o facto de que mesmo que uma relação possa evoluir em termos de dependência mútua e de forte colaboração entre parceiros, torna-se necessário definir o conceito/técnica a adotar por estes, no que concerne ao poder e liderança e dependência existente na própria Cadeia de Abastecimento.

Kraljic (1983, citado por Carvalho, 2010), define claramente as possíveis relações de poder e dependência entre fornecedores e clientes, como se pode ver na Figura 8.

Figura 8 - Matriz de relacionamento entre Fornecedor e Comprador



Fonte - Adaptado de (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010)

Ainda segundo Kraljic (1983, citado por Carvalho, 2010), existe também a necessidade de determinar qual a posição estratégica tendo em conta o tipo de produtos. Neste caso, considera-se o impacto dos mesmos sobre o lucro resultante e o risco associado ao abastecimento em si, conforme evidenciado na Figura 9 e nas explicações posteriores.

Figura 9 - Portfólio de Compras de Kraljic



Fonte - Adaptado de (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010)

No caso dos produtos da categoria “Gargalo”, considera-se que existe uma oferta monopolista no mercado, pelo que neste caso a estratégia a adotar para com o fornecedor, seria a de aceitar a dependência para com o mesmo e fazer por garantir abastecimento, visando sempre a redução de possíveis consequências negativas resultantes através, por exemplo, da utilização de *stocks* de segurança, definição planos de contingência, entre outros;

Nos produtos da categoria “Rotina”, considera-se que existe uma grande diversidade ao nível da oferta, e grande complexidade e variedade logística, diminuindo assim o lucro resultante na comercialização do produto, pelo que a estratégia a adotar neste caso consistiria simplesmente em tentar fazer com que o processamento de transações seja o mais eficiente possível, por forma a otimizar toda a cadeia de abastecimento e aumentar o lucro final;

Nos produtos da categoria “Alavanca”, considera-se que também existem alternativas ao nível do abastecimento, variando neste caso apenas o impacto que os produtos poderão gerar (devido ao seu valor acrescido), sendo que nestes casos a

estratégia a adotar apenas dependeria do poder/influência transacional competitiva do cliente em si, relativamente ao resto mercado;

Por fim, os produtos da categoria “Estratégicos”, consideram-se críticos a nível do preço de custo/capacidade de resposta existente no mercado, pelo que a estratégia a adotar consistiria em desenvolver claramente parcerias estáveis, de modo a tirar o maior proveito possível da situação.

CAPÍTULO II – ESTADO DA ARTE

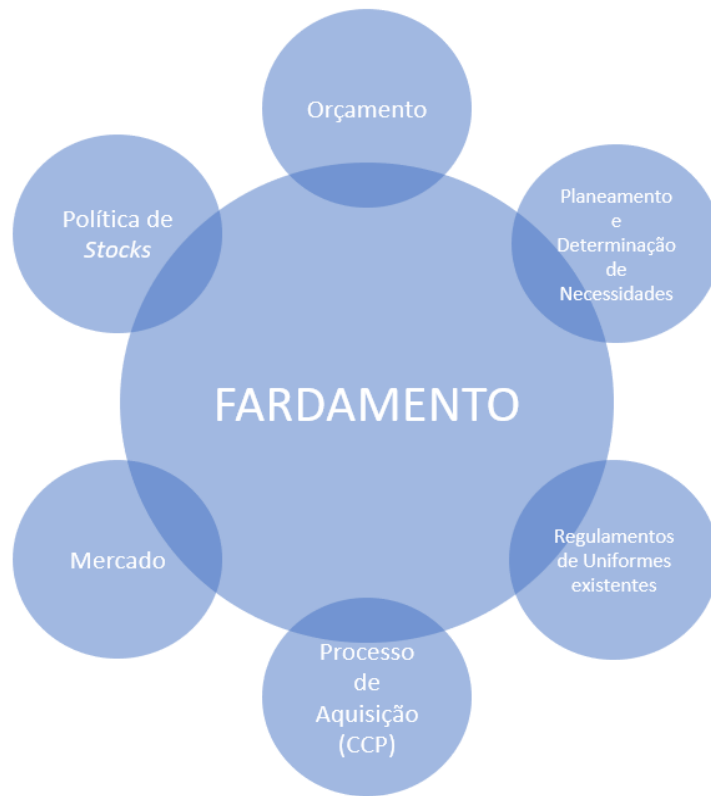
*“No mundo dos negócios nunca se obtém aquilo que se quer,
mas sim aquilo que se negocia”
- Chester Karrass*

Tendo em conta as inúmeras definições abordadas no capítulo anterior, referentes à gestão e à logística, surge agora a necessidade de enquadrar o tema em si, numa perspetiva mais realista e em torno do objeto de estudo do presente trabalho, a “gestão de fardamento da Marinha”.

Ao longo do percurso académico na EN, com especial destaque para os estágios realizados na parte final do curso, foi possível ao autor inteirar-se de algumas problemáticas existentes aquando o surgimento da necessidade de tomada de decisões a nível de gestão, relativamente a matérias do âmbito do abastecimento naval. Estas em parte, surgem devido à própria natureza da organização interna em análise, como também de toda uma série de condicionantes externas, que em conjunto moldam a forma de como esta se orienta e gere.

Uma vez que um modelo de gestão se define através de todo um conjunto de diferentes abordagens e princípios aplicáveis a este, neste capítulo irão ser analisadas e estudadas as variáveis, que, no ponto de vista do autor e com base na pesquisa realizada, influenciam o método de gestão de fardamento utilizado atualmente pela Marinha Portuguesa (MP), conforme evidencia a Figura 10., visando alcançar alguns dos OE definidos para a presente investigação científica, mais concretamente o *“OE1: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha”* e o *“OE2: Identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças presentes no atual modelo de gestão de fardamento”*.

Figura 10 - Variáveis que atualmente influenciam o método de gestão de fardamento na MP



Fonte: Elaborado pelo autor

2.1. Orçamento da Marinha

A MP juntamente com as suas respetivas unidades, comandos e serviços, segundo a Lei Orgânica da Marinha (LOMAR)⁸ definem-se como sendo, “um ramo das Forças Armadas (FFAA), dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional”, desta forma todo o seu funcionamento e capacidades e competências que lhe são atribuídas, encontram-se intimamente relacionadas com a existência de um orçamento prévio⁹. Este último deverá apresentar-se como sendo adequado e com capacidade para assegurar todas as vertentes operacionais e funcionais que a caracterizam a MP enquanto ramo das FFAA.

Assim, por fazer parte do Setor Público Administrativo (SPA), a MP encontra-se estruturada em conformidade com o Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE)¹⁰, conforme o Regulamento de Administração Financeira da Marinha (RAFM)¹¹, apresentando deste modo, obrigações no âmbito da orçamentação, à semelhança de outras entidades públicas. Realça-se também que a MP se rege pela Lei de Enquadramento Orçamental¹², que determina “as disposições gerais e comuns de enquadramento dos orçamentos e contas de todo o setor público administrativo” e também todas “as regras e os procedimentos relativos à organização, elaboração, apresentação, alteração e execução do Orçamento do Estado (OE), e a correspondente fiscalização e responsabilidade orçamental”.

Em continuação, na estrutura da MP, e segundo o disposto na LOMAR, “compete ao Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) a administração financeira e patrimonial da Marinha”, sendo da sua responsabilidade, estabelecer para o seu mandato, ao nível da Diretiva de Planeamento da Marinha (DPM), “as orientações estratégicas (...) enquadradas pelas orientações da tutela política e pela documentação estratégica militar aprovada, da qual decorre a estratégia naval”.

Assim, na sua génese, considera-se que é através da DPM, que surgem as linhas orientadoras que irão formar posteriormente as Diretivas Setoriais (DS) dos órgãos centrais de administração e direção da MP (no caso da orçamentação) e a DS da Superintendência das Finanças (SF), atuando nesta última como “um referencial para o

⁸ Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de setembro

⁹ Anexo A

¹⁰ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 155/1992, de 28 de julho

¹¹ Adota a gestão financeira/patrimonial da Marinha ao RAFE, sendo aprovado pelo despacho do ALM CEMA n.º 01/2008, de 9 de janeiro

¹² Lei n.º 91/2001, de 20 de agosto

planeamento de atividades dos órgãos da SF, cuja sustentação deverá ter em conta os princípios da economia, eficiência, eficácia e o mérito da decisão de gestão” (Superintendência das Finanças, 2017).

Figura 11 - DPM 2017 e seus objetivos estratégicos corporativos



Fonte: Retirado de <http://www.marinha.pt/pt-pt/historia-estrategia/estrategia/Paginas/Politica.aspx>, às 12:10 de 18/12/2017

Segundo o nº1 do artigo 15 do Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro, a SF tem por missão “assegurar as atividades da Marinha no domínio da administração dos recursos financeiros, sem prejuízo da competência específica de outras entidades”. O sentido deste artigo foi transportado para a DS da SF de 2017, definindo como missão “assegurar as atividades no domínio dos recursos financeiros, com economia, eficiência e eficácia, a fim de contribuir para a edificação e sustentação das capacidades e potenciar o cumprimento das missões”.

Face à atual conjuntura de fortes restrições orçamentais e contenção da despesa que afeta os serviços do Estado, assume-se assim uma “elevada prioridade aquando a utilização criteriosa dos recursos disponíveis, de forma a que a edificação e a sustentação das capacidades assegurem o normal desenvolvimento das atividades da Marinha”. (Superintendência das Finanças, 2017).

Assim, importa salientar que, neste domínio, uma das áreas de responsabilidade da SF é, a orçamentação, enquanto ferramenta de gestão dos recursos financeiros. A estrutura da SF compreende a Direção de Administração Financeira (DAF), organismo cuja missão visa “assegurar as atividades relativas ao planeamento e controlo de gestão dos recursos financeiros da Marinha, regular a atividade administrativa e financeira,

regular e prestar apoio na utilização do sistema de informação financeira e patrimonial, e, ainda, elaborar a prestação de contas da Marinha” (Chefe do Estado-Maior da Armada, 2016), sendo ainda incumbida de elaborar anualmente Instruções Técnicas para o Processo de Planeamento Orçamental (ITPPO). Estas instruções, são aprovadas pelo Contra-Almirante Superintendente das Finanças e incorporam os “conceitos técnicos enquadramentos do processo de planeamento, e os respetivos procedimentos, e têm como suporte as funcionalidades disponibilizadas pelo Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional” (SIGDN) (Superintendência das Finanças, 2018), que regulam um conjunto de procedimentos a serem tomados por cada uma das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) e entidades responsáveis pelos setores funcionais, envolvidos durante a fase de elaboração da proposta orçamental¹³.

O processo de elaboração do Planeamento Orçamental (PO) da Marinha, pressupõe a elaboração do Plano de Atividades (PA) “cuja valorização, nas componentes da despesa prevista, expressa as correspondentes necessidades de financiamento, justificadas pelos objetivos a cumprir e ações a desenvolver” (Superintendência das Finanças, 2018), desenvolvendo-se para isso em três fases distintas:

- A primeira fase ocorre de forma descentralizada ao nível de todas as UEO: em que estas elaboram o seu plano de atividades e o correspondente planeamento orçamental;
- A segunda fase acontece a um nível centralizado, na DAF: em que esta reúne as propostas de todas as UEO e formula as bases para a PO da Marinha;
- A terceira fase resulta numa versão global da proposta orçamental dos ramos, a submeter ao Ministério da Defesa Nacional (MDN).

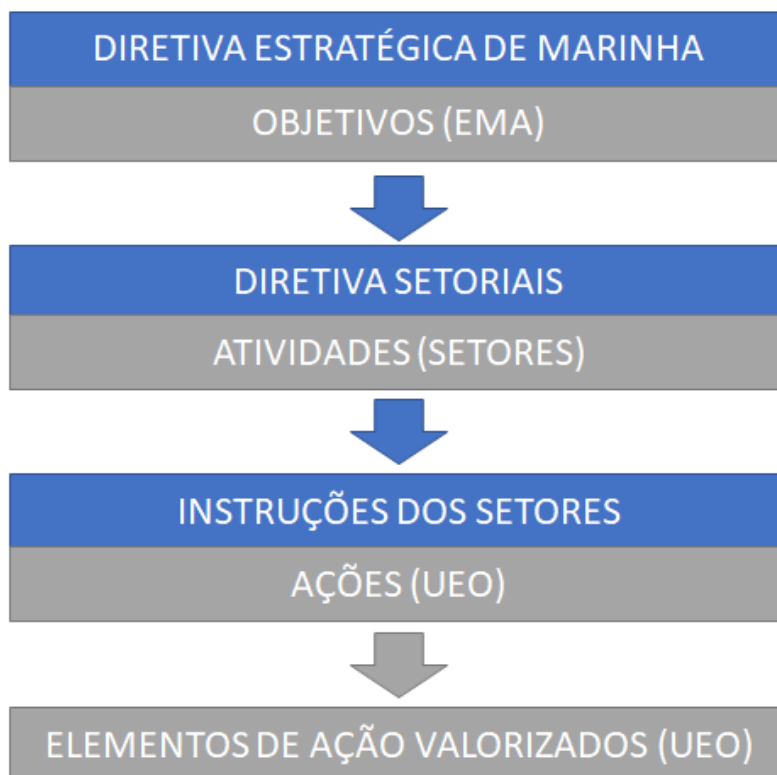
Importa salientar que, para a realização do planeamento orçamental, conforme descrito anteriormente, e tendo em conta as ITPPO de 2018 (à exceção da última fase), é necessário recorrer às funcionalidades disponibilizadas pelo SIGDN, funcionalidades essas que, integradas nos seus módulos de PA e de PO, constituem uma importante ferramenta de comunicação interna, tornando, assim menos moroso todo o procedimento e facilitando a comunicação interna, uma vez que “as UEO deverão inscrever no módulo do PA do SIGDN as Ações e Elementos de Ação” (Superintendência das Finanças, 2018).

¹³ Anexo B

2.1.1. O plano de atividades

O PA é um documento de gestão essencial para a correta tomada de decisão e um referencial para a elaboração da PO, pois permite “a justificação e a estreita correlação para a afetação dos recursos financeiros” (Superintendência das Finanças, 2018). Em SIGDN, o PA representa um conjunto de objetivos estratégicos¹⁴ (superiormente definidos pelo EMA para a Marinha, na DPM), de atividades que estão associadas a esses mesmos objetivos (a nível setorial), e finalmente, de ações e elementos de ação, que são elaborados e registados no módulo do PA, pelas unidades, estabelecimentos e órgãos, conforme evidenciado na Figura 12.

Figura 12 - Processo de elaboração do PA na Marinha



Fonte: Adaptado de (Superintendência das Finanças, 2018)

Importa referir ainda que os objetivos do PA são “obrigatoriamente, quantificados, e estarão sempre associados ao respetivo planeamento orçamental” (Superintendência das Finanças, 2018), pelo que o módulo do PA pressupõe que as UEO identifiquem o tipo de

¹⁴ “Os Objetivos, Atividades, Ações e Elementos de Ação relativos ao ciclo de planeamento 2019 a 2022 devem ser criados em SIG, ou modificados caso se mantenham do ano anterior, conforme instruções do EMA, anteriormente referidas. Devem, ainda, ser sujeitos a análise para encerrar ou corrigir os caducados ou incorretos, de modo a simplificar a análise do respetivo PA e a melhorar a qualidade da informação registada no sistema”. (Superintendência das Finanças, 2018).

financiamento associado a cada ação e elementos de ação inscritos em SIGDN, podendo o tipo de financiamento por sua vez, ter uma das seguintes designações:

- Não financiadas: designam as ações e elementos de ação em que as suas atividades são financiadas por dotações de classificações orgânicas geridas por outros organismos da Marinha, ou seja, financiadas por orçamentos de outras unidades ou fontes¹⁵;
- Em financiamento: designam as ações e elementos de ação em que as suas atividades são financiadas por orçamento próprio¹⁶.

2.1.2. O planeamento orçamental

Concluída a inscrição das linhas orçamentais por parte das UEO nos respetivos elementos de ação, fica concluída a versão do PA em SIGDN, que é posteriormente copiada para uma versão de PO. Face às restrições orçamentais evidenciadas nos últimos anos, prevê-se para 2018 um cenário igualmente exigente, sendo necessário que “a DAF disponha de informação rigorosa, adequada e flexível, essencial à construção do orçamento da Marinha e da AMN, tendo em vista responder a diferentes cenários de financiamento que venham a ser impostos pelo MDN (...), exigindo-se às UEO a criação de três versões para aprovação, sendo estas as que irão servir de ferramenta de resposta ao cenário real, dotando a organização da flexibilidade que lhe é pedida” (Superintendência das Finanças, 2018).

Contextualizando o processo acima descrito, importa salientar que desta forma, e segundo as ITPPO2018, é requerido às UEO a criação das três versões já referidas para a proposta de orçamento de funcionamento conforme seguidamente se descreve:

- A primeira versão é originada pela cópia do PA e reflete as Necessidades Reais Ajustadas (NRA), sendo esta versão a única que cobre o horizonte temporal de 3 anos (2019-2021), sendo criada uma versão para cada ano deste período;
- A segunda versão correspondente ao cenário de Crescimento Nulo (CN), cujo financiamento possa ser assegurado dentro do orçamento inicial do ano anterior

¹⁵ “(...) apenas poderão efetuar a cópia de PA para PO após validação e passagem para status «1 - Em financiamento» por parte do EMA, pelo que deverá ser respeitada a calendarização do PPO2019” (Superintendência das Finanças, 2018).

¹⁶ “No planeamento dos Elementos de Ação em SIG, deverão as UEO diferenciar o tipo de financiamento, utilizando para o orçamento próprio (Receitas Gerais, Receitas Próprias e Financiamentos da UE, as duas últimas quando aplicável)” (Superintendência das Finanças, 2018).

(neste caso o de referência será o de 2017) na respetiva Orgânica Interna, que engloba as dotações constantes na Orgânica Legal respetiva;

- A terceira e última versão, corresponde ao Decréscimo da Atividade de 5% (DA5%), cujo financiamento terá por base o montante definido para a versão de CN, reduzido em 5%.

Realça-se que, segundo as ITPPO2018, aquando da criação inequívoca das três versões em cima mencionadas após a sua análise, é possível obter diferentes grupos de orçamentação de acordo com os seguintes critérios:

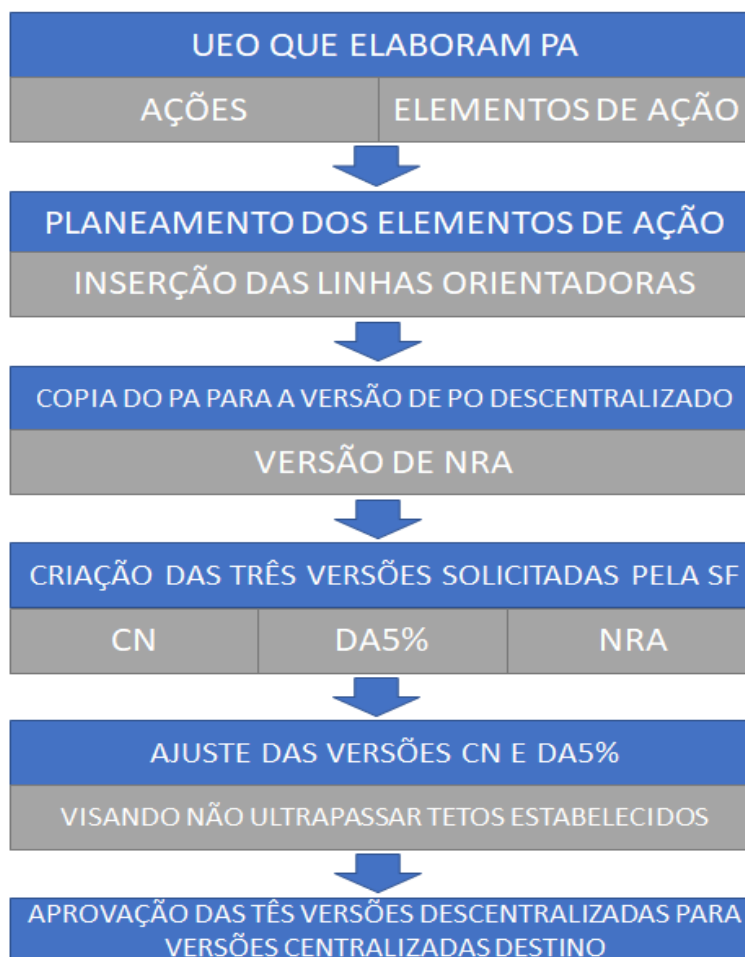
- 1º Grupo - Despesas Certas e Permanentes: devem ser consideradas neste grupo todas as despesas de carácter permanente, inevitáveis ou incompressíveis, que as UEO suportam anualmente, independentemente do nível de atividade que desenvolvam, podendo, naturalmente, estar sujeitas a pequenas variações. A título de exemplo, encontram-se neste grupo as despesas com vencimentos e outros abonos, rendas, eletricidade, água, gás, bem como outros encargos associados a contratos de renovação automática;
- 2º Grupo - Restantes Despesas de Funcionamento: estas despesas surgem em complemento da orçamentação anterior, identificando os encargos que concretizam o planeamento de atividades inerente ao cumprimento da missão das UEO, devendo corresponder às previsões de despesa de maior flexibilidade não considerados nos grupos 1 e 3.
- 3º Grupo - Despesas de Execução Transversal: representam as despesas que sejam orçamentadas por uma UEO, mas com o objetivo de serem executadas por outras¹⁷, ou para as despesas que correspondam em apoio¹⁸ às restantes UEO.

¹⁷ Estas situações resultam da descentralização e transversalidade da execução orçamental na Marinha em que algumas UEO têm de financiar, por alocação direta de recursos financeiros do próprio orçamento, a atividade de outras UEO.

¹⁸ “Enquadram-se neste grupo as dotações dos Organismos Abastecedores e dos Organismos de Direção Técnica para aquisição de bens e serviços para outras UEO, como nos seguintes exemplos: Direção de Abastecimento (combustíveis; alimentação; fardamento; material de limpeza e de economato; sobressalentes e equipamentos para navios; material diverso; entre outros), Direção de Navios (reparação de navios e outros meios; contratos de assistência técnica), Direção de Infraestruturas (conservação e reparação de edifícios no âmbito do Plano de Obras de Conservação e Restauro [POCR]), Direção de Transportes (despesas com aquisição e manutenção de viaturas), UEO do Setor das Tecnologias da Informação (no âmbito das atividades de apoio às restantes UEO), Direção de Saúde (medicamentos e apósitos; dispositivos e equipamentos médicos a fornecer às UEO). Consideram-se ainda neste âmbito outros encargos que, pelos valores envolvidos ou pelas especificidades e implicações nas atividades de outras UEO, tenham melhor enquadramento, como sejam os encargos portuários suportados pelo Comando

Terminada a elaboração das três versões de planeamento orçamental (NRA, CN e DA5%), as UEO deverão proceder, em SIGDN, à aprovação das versões descentralizadas para a respetiva versão centralizada, de modo a constituírem-se como versões de trabalho para elaboração da proposta orçamental para 2018, conforme evidenciado na Figura 13.

Figura 13 – Processo de elaboração do planeamento orçamental



Fonte: Adaptado de (Superintendência das Finanças, 2018)

2.1.3. Análise ao Orçamento da Marinha

A realidade económica e financeira de Portugal nos últimos anos tem vindo a provocar diversas restrições orçamentais nas diversas entidades da AP, o que se traduz sucessivamente em orçamentos reduzidos e insuficientes relativamente aos que seriam necessários para o normal funcionamento. A MP não constitui exceção e estas restrições fazem-se sentir de forma algo acentuada, conforme se pode ver na Tabela 1 e na Figura

Naval ou os encargos das instalações e portuários (rebocadores) suportados pela BNL” (Superintendência das Finanças, 2018).

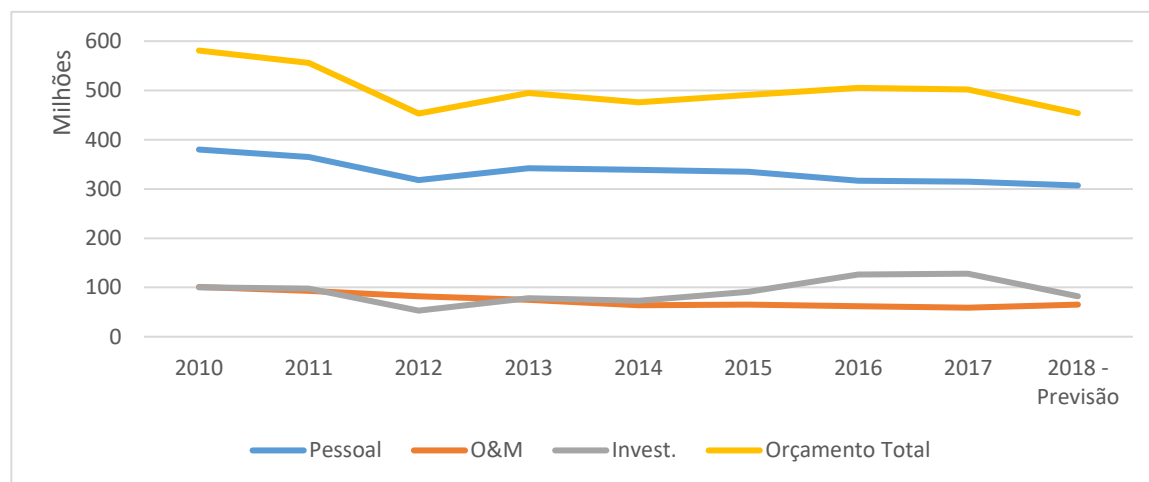
14 pois, tendo como referência o ano de 2010 para comparação, o orçamento total atribuído à MP (excluindo receitas próprias, FND e LIM), tem diminuído, em média, cerca de 15% anualmente, registando a maior queda em 2018, com uma diminuição de 22%.

Tabela 1 - Evolução do Orçamento atribuído à Marinha de 2010 a 2018 (por agregados e em milhões de euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 Previsão
Pessoal¹⁹	380	365	318	342	339	335	317	315	307
O&M²⁰	101	93	82	75	64	65	62	59	65
Invest.²¹	100	98	53	78	73	91	126	128	82
Orçamento Total	581	556	453	495	476	491	505	502	454

Fonte: Adaptado de (Ramalheira, 2018)

Figura 14 - Evolução do Orçamento atribuído à Marinha de 2010 a 2018 (por agregados e em milhões de euros)



Fonte: Adaptado de (Ramalheira, 2018)

Contudo, importa mencionar que, além da evolução mencionada anteriormente no orçamento atribuído à MP, este destina-se maioritariamente ao agregado das *Despesas com Pessoal* para o pagamento de salários (cerca de 65% de todo o orçamento da MP, representando 322 milhões de euros), ressalvando que o agregado das *Despesas de Operação e Manutenção*, que se destina à execução e manutenção operacional da MP,

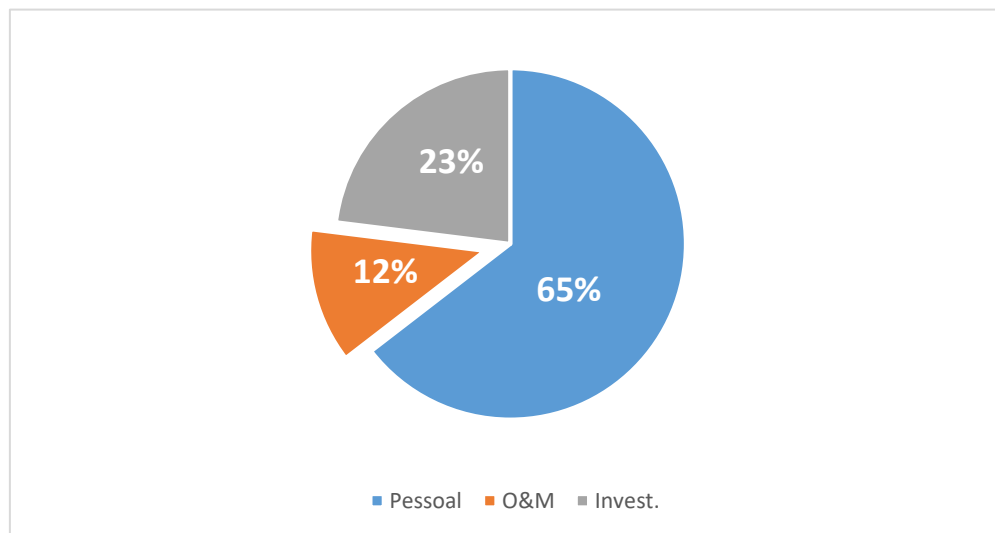
¹⁹ Despesas com o Pessoal centralizadas nos Órgãos da SF (pagamento de salários).

²⁰ Despesas de Operação e Manutenção desconcentradas pelas diversas UEO com orçamento atribuído (execução descentralizada / coordenação e controlo centralizados).

²¹ Investimento partilhado, sob coordenação do Estado-Maior da Armada.

em média (dos últimos três anos) apenas representa cerca de 12% de todo o orçamento atribuído (62 milhões de euros), contribuindo estes valores para reforçar a fragilidade orçamental existente atualmente conforme representado nas Figuras 13 e 14 e demonstrado na Figura 15.

Figura 15 - Distribuição do OE destinado à MP por Agregados de Despesa



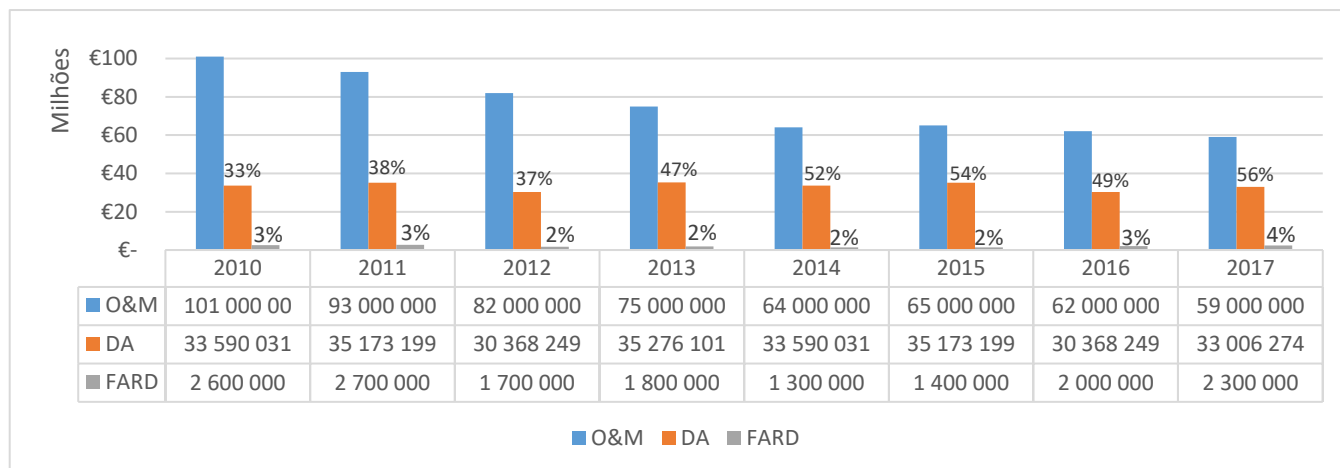
Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda neste contexto, importa referir que, na DA estas restrições orçamentais também condicionam bastante a sua atividade, uma vez que o seu orçamento, que se encontra presente no agregado *das Despesas de Operação e Manutenção* é elaborado anualmente, sendo que, para tal são identificadas as necessidades reais de cada área e elaboradas posteriormente as propostas orçamentais respetivas baseadas em dados históricos, o que possibilita assim a realização de uma previsão para anos seguintes, tendo ainda em conta que é realizada uma priorização dos materiais das áreas de material que devem ser asseguradas pelo abastecimento, nomeadamente a alimentação, fardamento, combustíveis e artigos essenciais ao normal funcionamento das diversas unidades da MP.

Assim, importa referir que do orçamento destinado para o agregado *das Despesas de Operação e Manutenção* (os 62 milhões referidos anteriormente), apenas cerca de 53% deste (média dos últimos três anos e representando 32 milhões de euros), é que se

destina exclusivamente para a DA, conforme identificado na Figura 16, para que esta assegure o abastecimento como OA, visando sempre o normal funcionamento das unidades existentes.

Figura 16 - Orçamento total de O&M vs DA e Fardamento



Fonte: Elaborado pelo autor, através da análise do Apêndice A

No entanto, tendo em conta que o planeamento realizado pela DA se encontra condicionado pelas restrições mencionadas, anteriormente, surge também a necessidade de avaliar a forma de como a DA, após realizar o seu planeamento, consegue executar o mesmo durante um ano económico. Desta forma, como a DA visa executar todo o orçamento que lhe é disponibilizado, chega-se também à conclusão de que o valor orçamental executado anualmente por esta, é consideravelmente inferior às necessidades gerais identificadas, conforme ilustrado no diferencial existente na Figura 17.

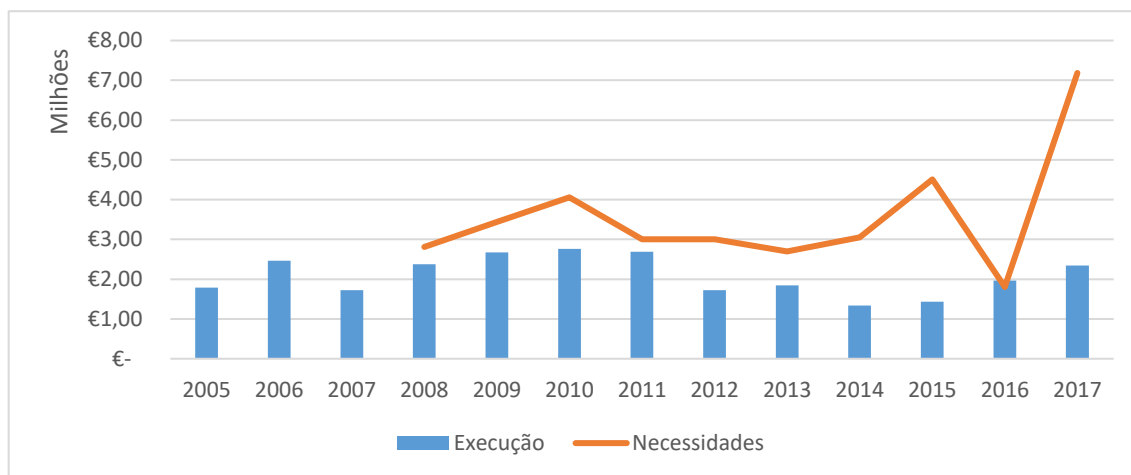
Figura 17 - Relação Necessidades da DA e respetiva Execução Orçamental



Fonte: Elaborado pelo autor, através da análise do Apêndice A

Do mesmo modo, após observação da Figura 18, constata-se que ao longo dos anos, no fardamento as necessidades também são sistematicamente superiores à execução, confirmando desta forma a fragilidade orçamental referida no início deste capítulo, que se foi refletindo até ao objeto de estudo desta investigação, o fardamento.

Figura 18 - Relação Necessidades de Fardamento e respetiva Execução Orçamental



Fonte: Elaborado pelo autor, através da análise do Apêndice A

Realça-se que mesmo após constatadas as diferenças entre as propostas orçamentais para satisfação das necessidades e o que realmente é disponibilizado para a execução do orçamento da DA, acresce ainda o facto de as verbas orçamentais serem disponibilizadas de forma faseada ao longo do ano, através da existência de cativos, reforços e outras fontes de financiamento, conforme mencionado e estudado posteriormente no subcapítulo 2.4 - Constituição de Stocks na Marinha.

Por fim, salienta-se que através das análises realizadas neste subcapítulo, foi possível contribuir, em parte, para a satisfação do “*OE1: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha*”, na medida em foi respondida, em parte, a “*QD1: De que forma o atual modelo de gestão de fardamento se encontra condicionado?*”, através do reconhecimento da variável de estudo o orçamento, enquanto condicionadora. Também, destaca-se que foi respondida a “*OD2: Consegue o atual modelo de gestão de fardamento adotado pela MP, satisfazer as necessidades existentes?*”, uma vez que se encontra evidenciado neste subcapítulo a existência de necessidades contínuas ao nível do fardamento, ao longo dos anos.

2.2. Processo de Aquisição na DA

Para contextualização desta dissertação, importa salientar que segundo o artigo 2º do Código de Contratação Pública (CCP), todas as regras da contratação pública nele previstas, independentemente do seu valor aplicam-se a todo o “sector público administrativo tradicional”, encontrando-se assim o Estado e consequentemente a MP inseridos neste enquadramento legal.

A aquisição de fardamento é uma atribuição da Divisão Operacional e Técnica (DOT) e a Divisão de Obtenção (DOB)²², que trabalham em coordenação para a realização do processo de satisfação dos Pedidos de Transferência (PT)²³.

Um processo tem início quando a secção da DOT responsável pelo fardamento, recebe um PT em SIGDN. De seguida verifica se possui o artigo pedido em *stock* e, em caso positivo, a secção localiza-o e procede à sua entrega com guia de remessa e guia de aviamento.

No caso de o artigo não constar do *stock*, irá desencadear um processo de aquisição, que conforme descrito anteriormente, devido à natureza intrínseca à MP possui as seguintes especificidades:

- I. Quando a DA não possui em *stock*, material com quantidade suficiente, a DOT realiza um pedido interno em SIGDN, denominado de Requisição de Compra (RC)²⁴;
- II. São incluídas as ET (Especificações Técnicas) em cada uma das RC, sendo assim definidos tecnicamente todos os artigos que se pretende adquirir, como também o valor máximo estimado para aquisição dos artigos (com base em dados de gestão, como por exemplo a última aquisição).
- III. Após receber os quantitativos e as referidas ET, a DOB regista o Número de Processo de Despesa (NPD) (podendo ou não agregar outros artigos que contenham as mesmas características), e elabora o Caderno de Encargos (CE) onde são presentes todas as cláusulas, princípios e procedimentos contratuais a realizar no concurso.

²² Anexo C

²³ Processo desencadeado internamente, por forma a relatar uma determinada necessidade, visando a sua satisfação através do órgão responsável pelo abastecimento.

²⁴ Processo que visa iniciar o processo de aquisição do artigo em questão.

- IV. É realizada a fase de consulta e admissão de propostas, emissão de pareceres técnicos, escolha do critério de adjudicação, realização do contrato e execução material do mesmo;
- V. Por fim, realiza-se a receção qualitativa e quantitativa dos artigos na DOT, onde é também realizado o controlo dos prazos de entrega.

2.2.1. Realização da Contratação Pública

A DA, na qualidade de OA da Marinha está obrigada a cumprir com os requisitos legais da contratação pública, por forma a conseguir satisfazer as necessidades das diversas unidades nas quantidades e tempo necessários. Para cada tipo de procedimento adotado pela Marinha para a realização de contratação pública, existem diversas formalidades e especificidades (conforme evidenciado na Tabela 2), sendo que a sua escolha/justificação em última análise, irá influenciar os prazos de fornecimento de bens e a satisfação das necessidades. Qualquer que seja a opção, terão sempre de ser seguidos os procedimentos de contratação pública, regulados pelo Código dos Contratos Públicos (CCP)²⁵.

Tabela 2 - Procedimentos existentes na contratação pública

TIPO	BREVE DESCRIÇÃO
Ajuste direto	Procedimento em que a entidade adjudicante convida diretamente uma entidade à sua escolha a apresentar proposta , podendo com ela negociar aspetos da execução do contrato a celebrar.
Consulta Prévia	Procedimento no qual a entidade adjudicante convida diretamente pelo menos três entidades à sua escolha a apresentar proposta , podendo com elas negociar aspetos da execução do contrato a celebrar
Concurso público	Procedimento em que a entidade adjudicante publica a sua existência nos meios oficiais nacionais e eventualmente internacionais, podendo qualquer interessado apresentar a sua proposta .

²⁵ Este normativo foi atualizado e entra em vigor a 1 de janeiro de 2018.

<p>Concurso limitado por prévia qualificação</p>	<p>Procedimento em que a entidade adjudicante publica a sua existência nos meios oficiais nacionais e eventualmente internacionais, podendo qualquer interessado apresentar a sua candidatura, sendo que os candidatos que tenham a sua candidatura qualificada são posteriormente convidados a apresentar proposta.</p>
<p>Procedimento de Negociação</p>	<p>Procedimento em que a entidade adjudicante publica a sua existência nos meios oficiais nacionais de e eventualmente internacionais, podendo qualquer interessado apresentar a sua candidatura, sendo que os candidatos que tenham a sua candidatura qualificada são posteriormente convidados a apresentar proposta. As propostas são alvo de negociação anteriormente à adjudicação.</p>
<p>Diálogo Concorrencial</p>	<p>O diálogo concorrencial é o procedimento em que a entidade adjudicante publica a sua existência nos meios oficiais nacionais e eventualmente internacionais, podendo qualquer interessado apresentar a sua candidatura, sendo que os candidatos que tenham a sua candidatura qualificada são posteriormente convidados a apresentar uma solução. Após diálogo sobre as soluções apresentadas, e selecionadas as soluções suscetíveis de satisfazerem as necessidades e as exigências da entidade adjudicante, os candidatos qualificados são convidados a apresentarem as suas propostas.</p>
<p>Parceria para a Inovação</p>	<p>Procedimento incorporado na nova versão do CCP que visa, para além da realização de atividades de investigação e do desenvolvimento de bens, serviços ou obras inovadoras, a aquisição posterior dos mesmos bens, serviços ou obras</p>

Fonte: Adaptado de (Programa Operacional Inclusão Social e Emprego, 2016)

2.2.1.1. Acordos-Quadro

Para além dos procedimentos mencionados anteriormente, existem ainda acordos-quadro (AQ) que são contratos celebrados entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades adjudicadas, com vista a disciplinar relações contratuais futuras a

estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respectivos termos (art.º 251º e ss do CCP).

2.2.1.2. Centrais de Compras

Existem ainda as chamadas centrais de compras (CC) como a CC do MDN, que têm por objetivo centralizar a contratação de empreitadas de obras públicas, de locação e de aquisição de bens móveis e de aquisição de serviços. A constituição, a estrutura orgânica e o funcionamento das centrais de compras regem-se por diploma próprio.

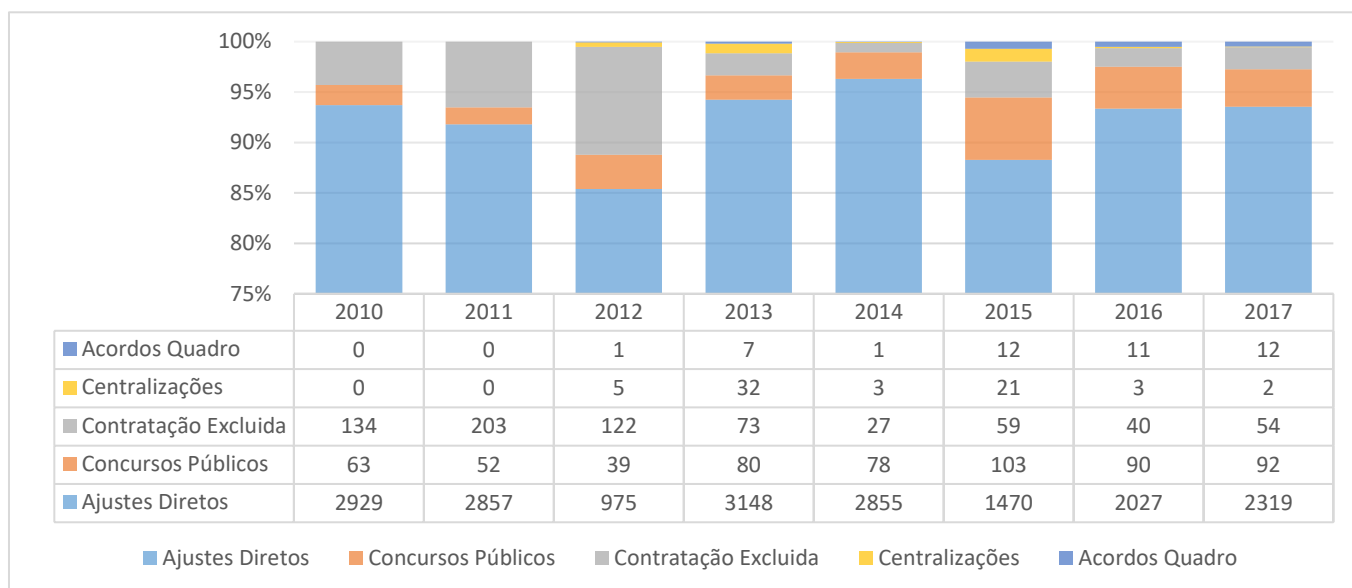
Através do efeito de escala resultante da utilização das CC, estão reunidas condições para se poder negociar um conjunto de condições de fornecimento potencialmente mais vantajosas para o Estado.

2.2.1.3. Análise ao Processo de Aquisição

Tendo em conta a realidade financeira da MP, mencionada no subcapítulo anterior, e devido aos contínuos orçamentos reduzidos e insuficientes, têm existido diversas dificuldades decorrentes dessas mesmas restrições. Assim, atendendo às conclusões obtidas no subcapítulo anterior, relativamente à fragilidade orçamental com que a DA se depara, seguidamente será analisado o processo de aquisição executado por esta, ou seja, a forma como se realizam os diferentes concursos públicos no âmbito das atividades deste OA.

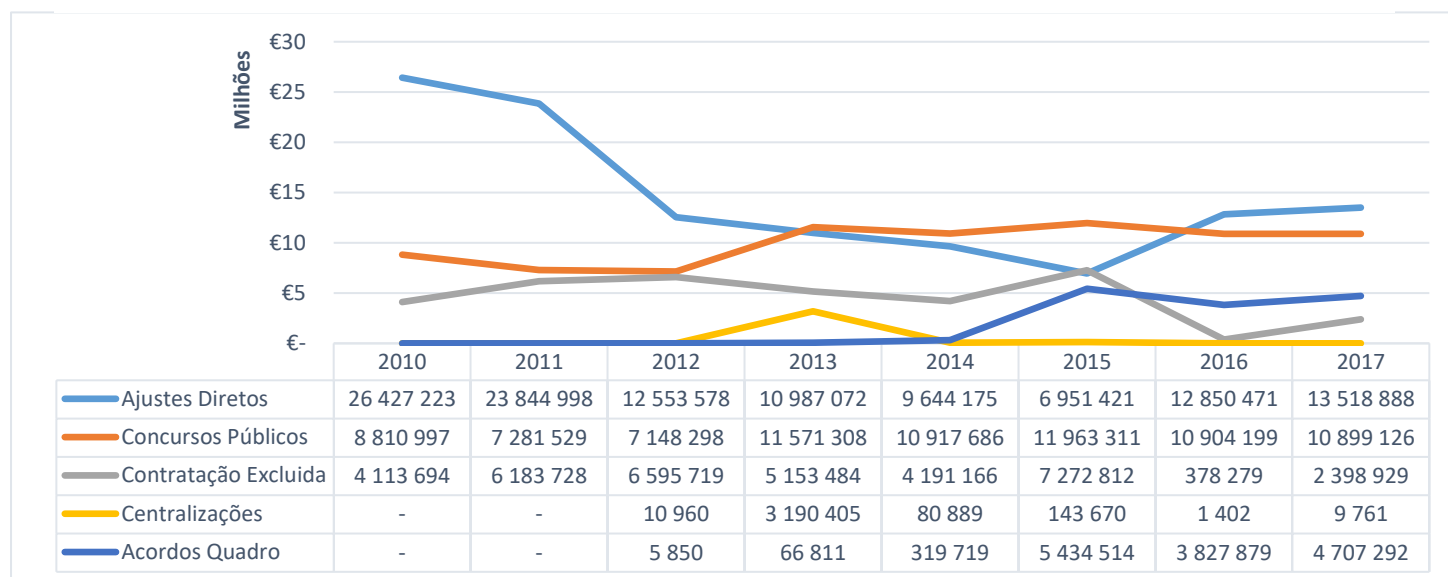
Desta forma, tendo como referência os anos de 2010 a 2017, foi realizada primeiramente uma análise quantitativa e valorativa relativamente aos tipos de procedimentos administrativos adotados pela DA (através da análise das quantidades de NPD's executados e respetivos valores, retirados do SIGDN), conforme evidenciado nas Figuras 19 e 20.

Figura 19 - Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017 (Quantidade de concursos realizados)



Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de mapas de execução de NPDs, retirados do SIGDN, fornecidos pela DOB

Figura 20 - Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017 (Valor de concursos realizados)



Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de mapas de execução de NPDs, retirados do SIGDN, fornecidos pela DOB

Da análise efetuada, torna-se possível chegar primeiramente às seguintes conclusões:

- **Ajustes diretos:**

- O Ajuste Direto (AD) é o tipo de procedimento contratual adotado com maior frequência no período em análise, tendo-se registado em média cerca de 1323 execuções contratuais anualmente, quantidade esta que,

tendo em conta a natureza deste procedimento, considera-se alto uma vez que representa 92% de todas as contratações efetuadas anualmente pela DA;

- Tendo agora apenas como referência os últimos três anos, por forma a apresentar dados que possam espelhar uma realidade mais atual, realça-se que as quantidades de AD realizados anualmente, representam uma despesa bastante significativa, totalizando cerca de 11 milhões de euros, o que representa cerca de 37% de todo o valor anual utilizado para a contratação pública nas diferentes áreas de abrangência da DA.

- **Concursos Públicos:**

- Os Concursos Públicos (CP) apresentam-se inicialmente em menor quantidade comparativamente aos AD, uma vez que apenas apresentam em média, cerca de 75 execuções contratuais por ano, o que constitui apenas 3% de todas as contratações efetuadas anualmente pela DA;
- Contudo, à semelhança da análise efetuada nos AD e tendo também em conta apenas os últimos três anos, chega-se à conclusão de que anualmente os CP representam uma despesa que totaliza cerca de 11 milhões de euros, que à semelhança com os AD, representa 37% de todo o valor anual utilizado para a contratação pública nas diferentes áreas de abrangência da DA.

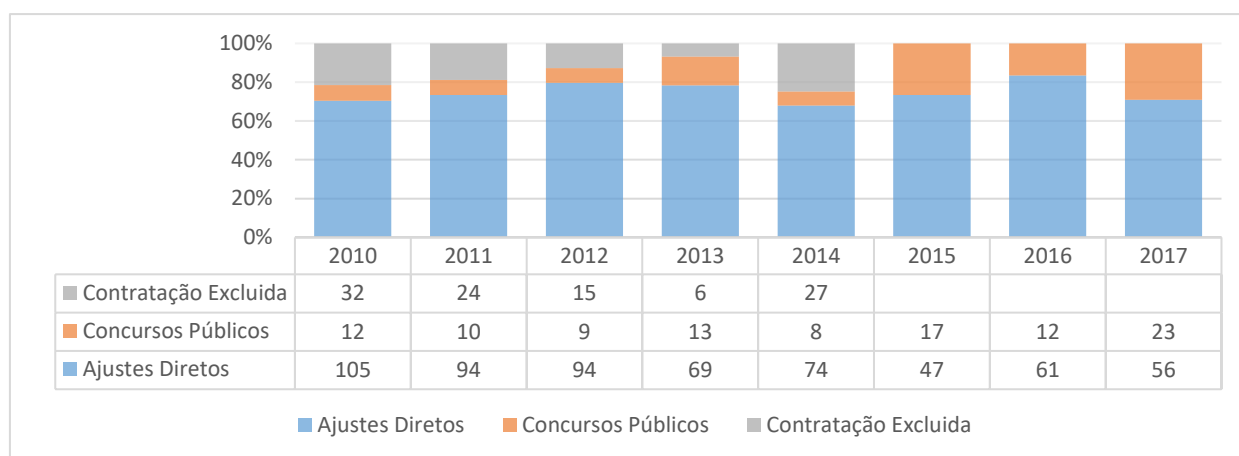
- **Acordos-Quadro e Contratação Excluída:**

- Os Acordos-Quadro (AQ) e a Contratação Excluída (CE), apresentam-se nesta análise como uma questão interessante, pelo facto de existirem relativamente poucos contratos efetuados deste tipo, apresentando em média respetivamente cerca de 6 e 89 execuções contratuais anuais, que representam apenas 0.2% e 4% de todas as contratações efetuadas anualmente pela DA;

Ainda, à semelhança dos outros tipos de procedimentos contratuais analisados, tendo agora apenas em conta os últimos três anos, salienta-se o facto das diminutas percentagens quantitativas de AQ e CE representarem respetivamente cerca de 5 milhões e 5 mil euros, de todo o valor anual utilizado para a contratação pública nas diferentes

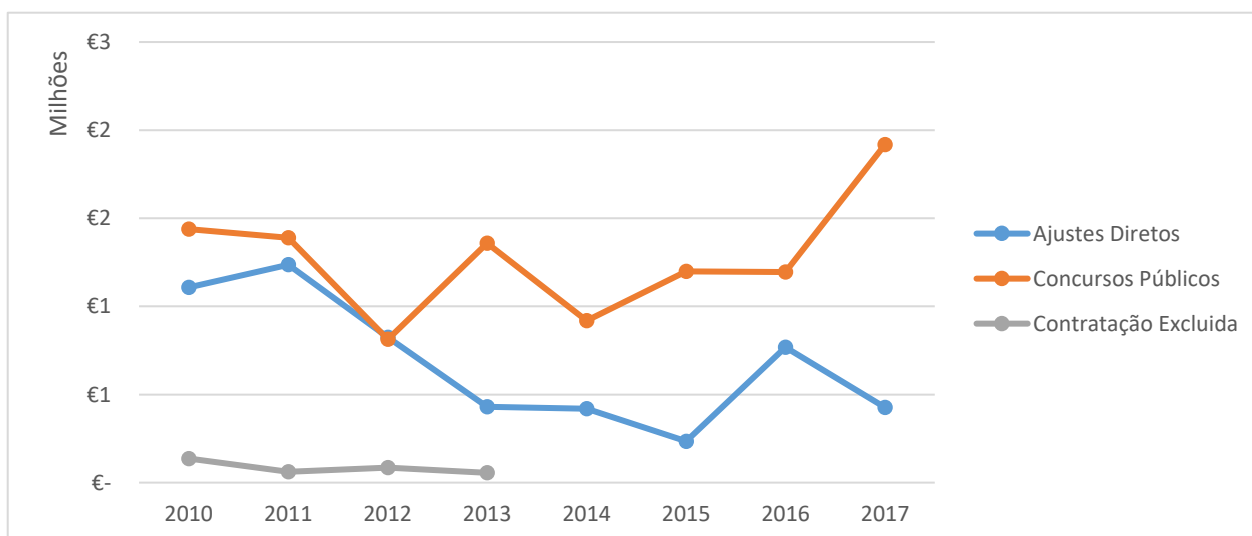
áreas de abrangência da DA. De igual forma, fora realizada uma análise aos tipos de procedimentos contratuais utilizados pela DA para a aquisição do fardamento, assim para a elaboração desta análise, restringiu-se a pesquisa pela classificação económica da despesa 02.01.07.00 – *Vestuário e artigos pessoais*, sendo também utilizado o mesmo período temporal da análise anterior, conforme representado nas Figuras 21 e 22.

Figura 21 - Análise dos Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017, relativos ao fardamento (Quantidade de concursos realizados)



Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de mapas de execução de NPDs, retirados do SIGDN, fornecidos pela DOB

Figura 22 - - Análise dos Tipos de procedimentos realizados pela DA entre 2010 a 2017, relativos ao fardamento (Quantidade de concursos realizados)



Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de mapas de execução de NPDs, retirados do SIGDN, fornecidos pela DOB

Desta análise, chegaram-se às seguintes conclusões: Os dois tipos de procedimentos mais adotados pela DA na contratação pública, na área do fardamento são o AD e o CP;

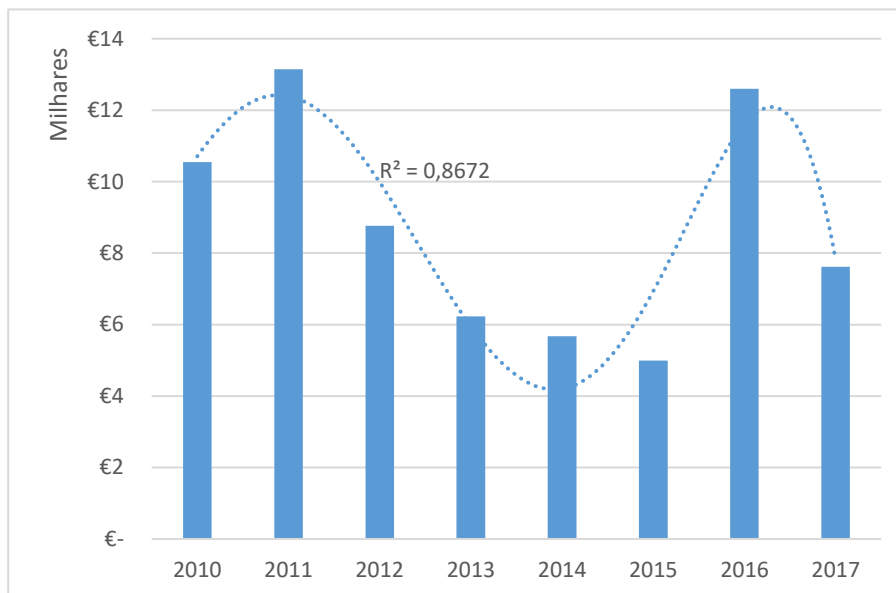
- O AD foi o procedimento mais utilizado pela DA, tendo-se realizado em média cerca de 75 execuções contratuais (representando 75% de toda a contratação realizada nesta área), contrastando com as 13 de CP (que representam apenas 15%).
- No que concerne a utilização dos dois tipos de procedimentos em análise, registou-se um aumento de 11% na utilização de CP desde 2013, que, até ao ano em questão, apresentavam uma média de 8% de toda a contratação realizada, passando agora para cerca de 19% de todas as execuções realizadas na área do fardamento, contrariando os AD cuja taxa de utilização se manteve nos 75%.
- Tendo agora apenas como referência os três últimos anos, realça-se que os AD representam em média apenas um total de cerca de 25% de todo valor anual utilizado para a contratação pública na área do fardamento (470 mil euros), contrastando com os 75% dos CP (cujo valor ronda 1 milhão e 400 mil euros).
- O valor médio por AD tem sofrido inúmeras oscilações ao longo dos anos, apresentando o seu valor mais baixo em 2015, rondando os 5 mil euros, tendo desde então voltado a subir atingido o valor de 8 mil euros. Valor este semelhante ao seu valor médio total do período em análise.
- O valor médio por CP sofre apenas pequenas alterações ao longo dos anos analisados apresentando em média, variações de cerca de 3% do seu total valor médio por CP (que representa 27 mil euros).

Por forma a complementar o contraste evidenciado até ao momento entre CP e AD, foi realizada, dentro do mesmo período em consideração, uma análise valor médio de AD e CP, realizados pela DA, representada nas Figuras 23 e 24, sendo possível chegar às seguintes conclusões:

- O Valor médio por AD, durante o período em análise, embora tenha sofrido uma redução drástica de aproximadamente 4 mil euros, por norma ultrapassa o preço normal estipulado (5000 euros);
- O Valor médio por CP, durante o período em análise é aproximadamente 85 mil euros, tendo sofrido continuas descidas desde 2011;

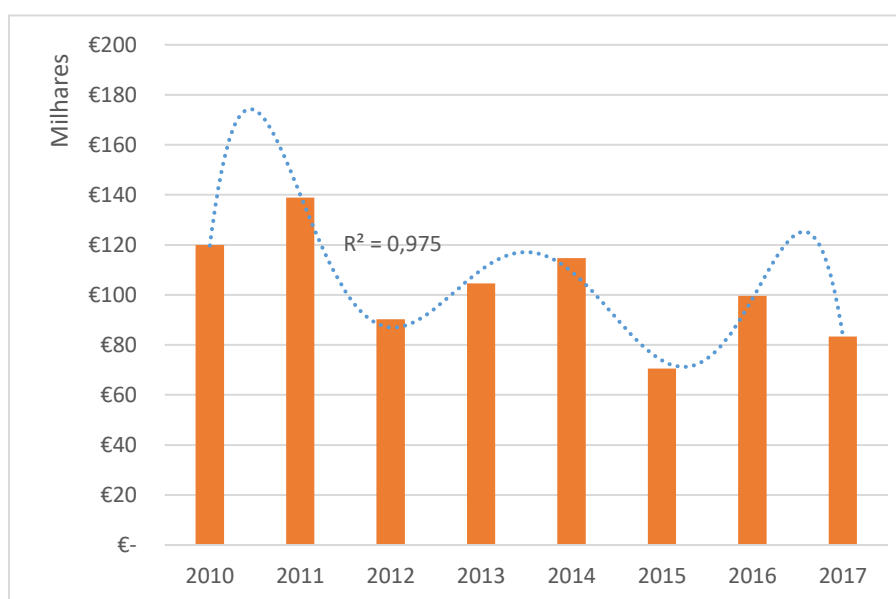
- Em correlação com informação das anteriores análises, verifica-se uma diminuição do valor médio de AD, o que pode pressupor um aparente esforço da DA em evitar a utilização deste tipo de procedimento.

Figura 23 - Análise do valor médio de AD realizados pela DA entre 2010 e 2017



Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de mapas de execução de NPDs, retirados do SIGDN e fornecidos pela DA-DOB

Figura 24 - Análise do valor médio de CP realizados pela DA entre 2010 e 2017



Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de mapas de execução de NPDs, retirados do SIGDN e fornecidos pela DA-DOB

É possível constatar, através das análises realizadas anteriormente aos tipos de procedimentos contratuais adotados pela DA que, independente do espaço temporal e da área em análise, o tipo de procedimentos contratual mais utilizados na realização de contratação pública é o AD. Assim, embora este tipo de procedimento não seja o mais indicado, (devido aos seus elevados valores totais e médios e devido à sua frequência de utilização), associando agora ao subcapítulo 2.1 - Orçamento da Marinha, chega-se à conclusão de que a DA poderá ficar de certa forma “obrigada” a recorrer ao AD, uma vez que poderão não ser atempadamente disponibilizados os recursos financeiros suficientes para que esta como OA possa satisfazer as necessidades da MP apenas através da realização de CP,

Contudo, face aos resultados descritos, é possível constatar um esforço por parte da DA, em reduzir a utilização do AD, a partir de 2011, uma vez que conforme analisado anteriormente, observa-se uma crescente utilização de CP ao longo dos anos.

Por fim, salienta-se que através das análises realizadas neste subcapítulo, à semelhança do subcapítulo anterior, foi possível também contribuir, em parte, para a satisfação do “*OE1: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha*”, na medida em foi respondida, em parte, a “*QD1: De que forma o atual modelo de gestão de fardamento se encontra condicionado?*”, através do reconhecimento da variável de estudo “*O Processo de Aquisição na DA*”, enquanto condicionadora. Também, destaca-se um acrescento à resposta elaborada anteriormente relativamente à “*QD2: Consegue o atual modelo de gestão de fardamento adotado pela MP, satisfazer as necessidades existentes?*”, continuando a resposta a ser negativa, acrescentando agora o facto dos elevados números de AD normalmente realizados, contribuírem para concluir que caso se verificasse a satisfação total de necessidades de fardamento, este tipo de procedimento contratual não era utilizado com a frequência exposta neste subcapítulo.

2.2.2. Contratação Plurianual

Tendo em conta o tema abordado neste subcapítulo, a realização de despesa na DA, processa-se através de contratação pública (regulada pelo CCP), onde estão previstos os diversos procedimentos a ser utilizados. Consoante os critérios anteriormente analisados, importa salientar a existência de um instrumento contratual que não tem sido utilizado, a adoção de compromissos plurianuais.

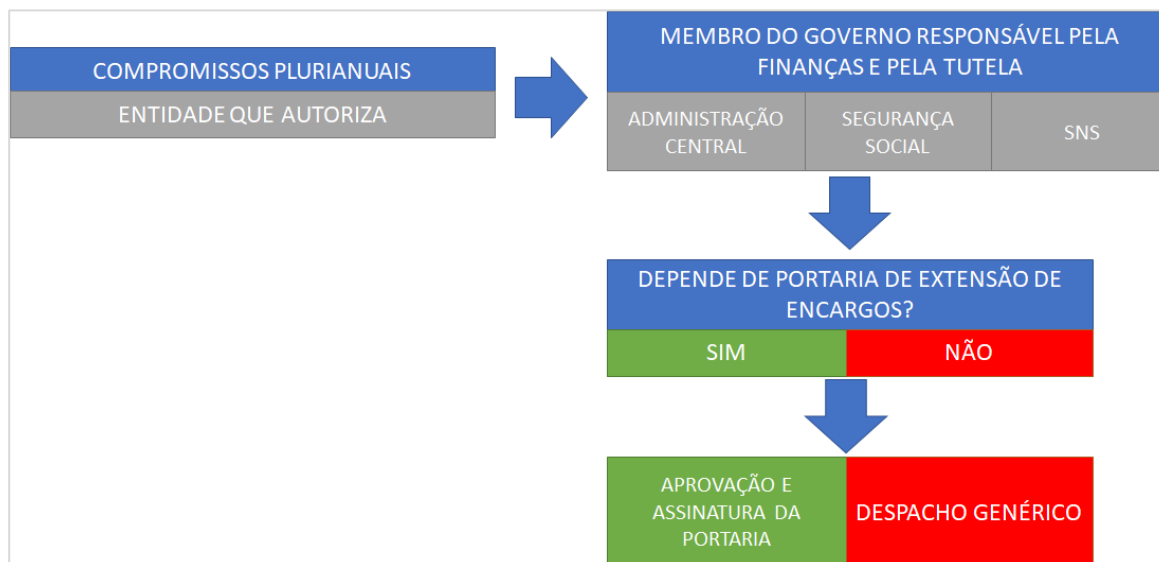
Os “Compromissos plurianuais são os compromissos que constituem obrigação de efetuar pagamentos em mais do que um ano económico ou em anos económicos

distintos do ano em que o compromisso é assumido” (al. b, artigo 3.º, da Lei n.º 8/2012 de 21 de fevereiro, alterada pela Lei n.º 22/2015 de 17 de março).

Este tipo de compromisso carece de autorização prévia, mediante autorização conjunta dos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e da tutela (al.a, n.º 1, artigo 6.º, Lei n.º 8/2012 de 21 de fevereiro), exceto quando resulte da execução de planos ou programas plurianuais legalmente aprovados, ou ainda quando os encargos sejam iguais ou inferiores a 99.759,58€ por ano económico, para um horizonte temporal de até três anos de execução (n.º 1, artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 197/99 de 08 de junho).

A autorização prévia a que se refere a al. a do n.º 1 do artigo 6.º da LCPA é efetuada nas situações em que a assunção de compromissos plurianuais depende de portaria de extensão de encargos (n.º 1, artigo 11.º, Decreto-Lei n.º 127/2012 de 21 de junho).

Figura 25 - Compromissos Plurianuais: Processo de Autorização de Despesa



Fonte: Elaborado pelo autor com adaptação de (Direção Geral do Orçamento)

Os compromissos plurianuais, das entidades da AC, autorizados nos termos do artigo 11.º, devem ser sempre, e obrigatoriamente registados na base de dados central da Direção Geral do Orçamento (DGO), integrando assim o Sistema Central dos Encargos Plurianuais (SCEP) (n.º 9 do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 127/2012 de 21 de junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 99/2015 de 2 de junho).

2.3. O Mercado

De uma forma geral e simples, para uma empresa o meio envolvente caracteriza-se por ser o próprio contexto da sua existência, uma vez que é neste que a empresa realiza toda a sua atividade, sendo, por sua vez, também influenciada, de diferentes formas, a nível comportamental e de desenvolvimento.

Hoje em dia, as empresas desenvolvem-se num ambiente de enorme complexidade, uma vez que, devido ao movimento de globalização dos mercados, estas sofrem inúmeras condicionantes e pressões externas, que se refletem nas próprias expectativas dos agentes económicos. Deste modo, atualmente as empresas tomam as suas decisões num contexto de instabilidade e incerteza, tanto a nível macroeconómico, como sectorial (referente às suas próprias atividades).

Neste subcapítulo irá ser realizado primeiramente uma análise da envolvente económica na atualidade, quer a nível internacional quer nacional, cujo objetivo principal será o de analisar os acontecimentos/ fatores que, pela sua importância ou impacto, se considerem suscetíveis de influenciar/condicionar/moldar o próprio comportamento do mercado com quem a MP se relaciona.

Por fim, e por forma a contextualizar neste subcapítulo a inserção do objeto de estudo desta dissertação, o fardamento, irá ser também realizada uma análise à Indústria Têxtil Nacional (ITN), de modo a abordar com clareza, uma das variáveis que, do ponto de vista do autor, apresenta enorme influência no processo de gestão de fardamento na MP. Ressalvando que, por forma a delimitar toda a área de análise, todos os dados tratados neste subcapítulo e referentes à ITN, englobam apenas a vertente do vestuário, excluindo assim outras áreas de atividade empresariais, como por exemplo, o calçado.

2.3.1. Enquadramento Económico Envolvente

Dentro da esfera económica mundial e tendo em conta a atual caracterização dos mercados internacionais, destaca-se a implicação da recente crise do século XXI, a crise financeira de 2008 denominada de *subprime*²⁶.

Esta crise caracteriza-se por ter surgido nos Estados Unidos da América (EUA) a partir da falência de instituições de crédito imobiliário que compravam dívida proveniente de hipotecas de grande risco (*subprime*). Estas instituições acabaram por ficar, ao longo

²⁶ *Subprime* é o termo atribuído a créditos bancários de alto risco que eram concedidos a clientes, nos EUA, sem comprovativos de rendimento e sem verificar os históricos de dívidas.

do tempo, com inúmeros imóveis (hipotecados), que serviam como garantia do pagamento da dívida por parte das famílias que não conseguiam cumprir com todas as suas obrigações fiscais (The Financial Crisis Inquiry Commission, 2011).

Esta situação acabou por atribuir a este fenómeno a designação de “a maior crise económica e financeira desde a Grande Recessão de 1929” (Pires & Balieiro, 2013), uma vez que a mesma fez desvalorizar todo o mercado imobiliário, fazendo com que muitos bancos apresentassem insolvência, acabando isto por se refletir nas bolsas a nível global o que trouxe enormes repercussões para a economia mundial.

Um dos indicadores que melhor destacam a gravidade desta crise sistémica e a influência desta nos mercados internacionais, salvo melhor consideração, consiste no aumento exponencial da quantidade de desempregados a nível mundial, a partir do ano de 2008, conforme identificado na Figura 26.

Figura 26 - Desempregados a nível mundial (taxa e número)



Fonte: Retirado de <https://www.publico.pt/2013/01/22/economia/noticia/relatorio-desemprego-oit-1581587>, às 00:06 de 18/05/018, com base em dados de Organização Internacional do Trabalho (OIT)

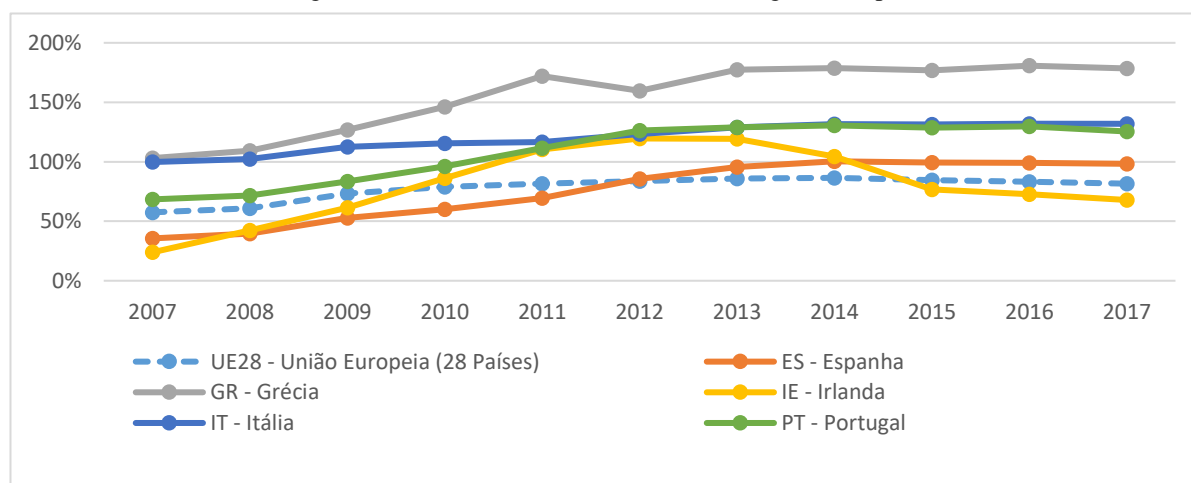
No seguimento cronológico referente à situação em questão, importa realçar que esta crise, cerca de dois anos depois do seu surgimento em 2008 nos EUA, atingiu com especial força a União Europeia (UE) (que até ao momento se acreditava ser um dos blocos económicos mais sólidos do mundo²⁷). Isto aconteceu devido às crescentes dívidas

²⁷ “Em termos de comércio internacional, a UE é uma das três maiores potências mundiais, juntamente com os EUA e a China. Em 2014, as exportações de mercadorias da UE representaram 15 % do total mundial” (Comissão Europeia, s.d.).

públicas que envolviam os seus Países membros, originadas por gastos excessivos e despesas maiores do que as receitas arrecadadas.

Os primeiros países europeus afetados foram Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha²⁸. Estes cinco países apresentavam fraca produção económica e uma grande instabilidade financeira na altura, levando a especulações sobre a sua capacidade para reembolsar os detentores de títulos das suas dívidas públicas. Estas especulações eram fundadas nos contínuos aumentos das dívidas destes países ao longo do tempo, conforme evidenciado na Figura 27.

Figura 27 - Dívida bruta em % do PIB ao longo do tempo

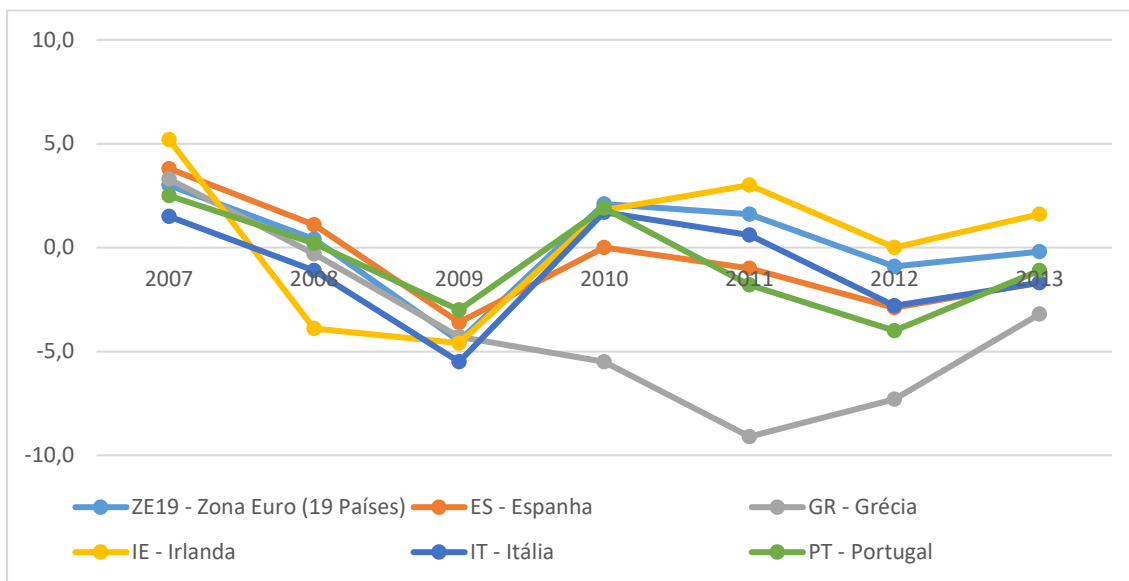


Fonte: Adaptado de PORDATA, com base em dados de Instituto Nacional de Estatística

Relativamente ao desempenho destes países (PIIGS), destaca-se o crescimento negativo do seu Produto Interno Bruto (PIB) aquando do surgimento desta crise financeira, que transparece a dificuldade inerente destes países de gerarem riqueza, demonstrado no momento em que esta crise ocorre com mais impacto na UE, conforme evidenciado na Figura 28.

²⁸ Tenho sido atribuído a este conjunto de países a sigla inglesa *PIIGS*, identificando as primeiras letras dos países europeus que foram primeiramente afetados pela crise, e com mais gravidade.

Figura 28 - Taxa de crescimento real do PIB

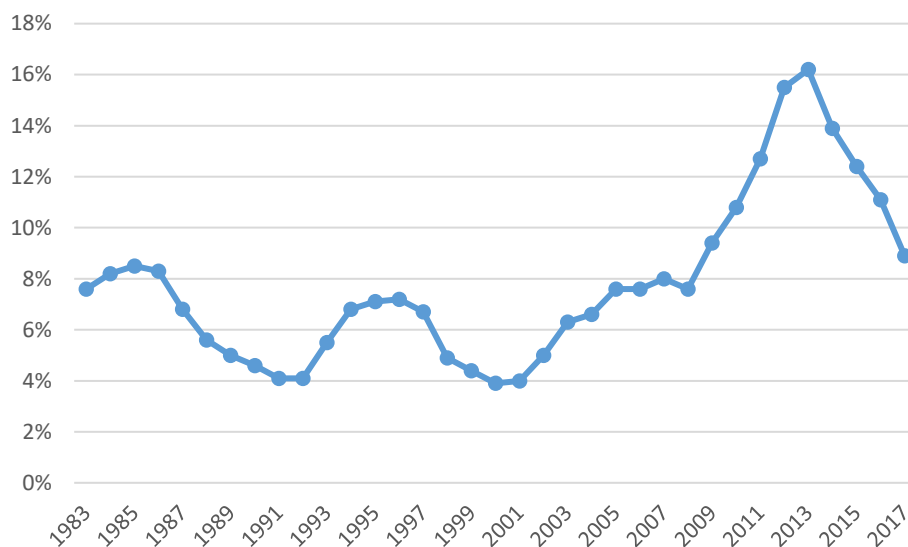


Fonte: Adaptado de PORDATA, com base em dados de Instituto Nacional de Estatística

No entanto, segundo a Eurostat, “em 2013, a maioria dos Estados-Membros da EU registou novamente crescimento, 17 em 2013, 25 em 2014 e 27 em 2015. O único Estado-Membro com uma taxa de variação negativa em 2015 foi a Grécia, que registou uma queda de 0,2 % após um crescimento de 0,4 % em 2014 e seis reduções sucessivas na produção económica durante os anos entre 2008 e 2013. Em 2016, pela primeira vez desde 2007, nenhum Estado-Membro registou uma queda do PIB, com 27 a comunicarem um crescimento e a Grécia a não registar qualquer alteração” (EUROSTAT, 2017).

Em contexto nacional, a escassez de crédito e a crise da dívida soberana acabaram por obrigar Portugal a pedir, em maio de 2011, um resgate financeiro, concedido pela UE, pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Central Europeu (BCE). Este resgate acabou por comprometer o estado português, em contrapartida, a cumprir um plano de austeridade por forma a reduzir o seu défice orçamental, envolvendo reduções salariais, o aumento de impostos, e outras inúmeras reformas estruturais, levando ao aumento do custo de vida e desemprego nacionais (que atingia à data cerca de 12.7% da população ativa), conforme representado na Figura 29 **Erro! A origem da referência não foi encontrada..**

Figura 29 - Taxa Desemprego Total - População Ativa



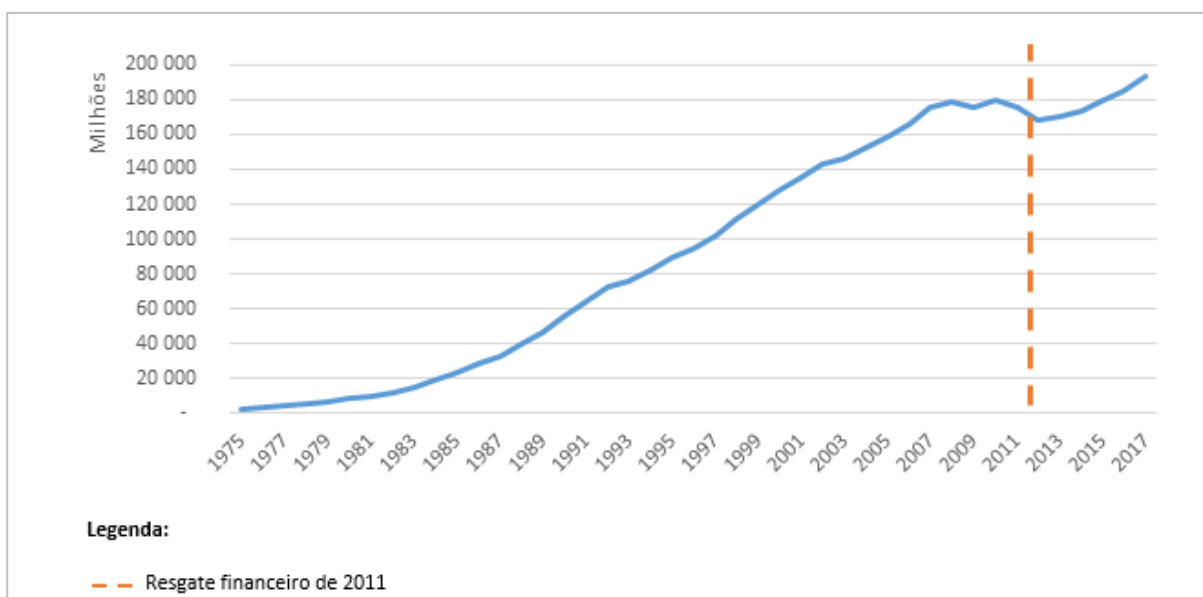
Fonte: Adaptado de PORDATA, com base em dados de INE

2.3.2. A Economia Nacional

Uma vez realizado o sucinto enquadramento económico internacional envolvente, contextualizando o porquê da economia de Portugal se encontrar conforme a conhecemos atualmente, surge agora a necessidade de analisar o estado em que se encontra a economia nacional, e posteriormente, da própria ITN, por forma a poder abordar e analisar com maior exatidão o próprio objeto de estudo desta dissertação, o fardamento.

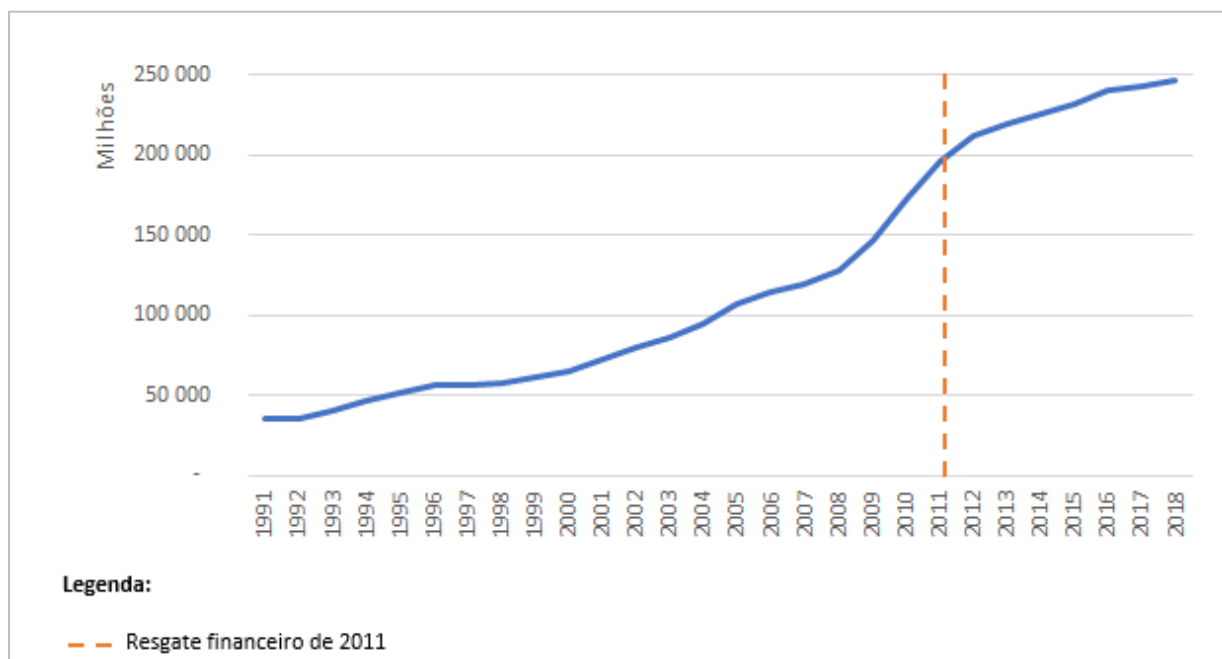
Exorta-se primeiramente que desde a realização do resgate financeiro, concedido pela UE, pelo FMI e pelo BCE, em 2011, foram realizados diversos programas de reforma e de ajuste estrutural, conseguindo que a economia portuguesa retorne-se ao crescimento, conforme evidenciado na correlação das Figuras Figura 31 e Figura 30, uma vez que o Produto Interno Bruto nacional apresenta um crescimento positivo e a dívida pública ficou menos “acentuada”, a partir da data do resgate, demonstrando assim sinais de recuperação geral nacional.

Figura 31 - Produto Interno Bruto Nacional, ao longo dos anos



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA, elaborados com base em dados do INE

Figura 30 – Dívida bruta das Administrações Públicas Nacionais, ao longo dos anos



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA, elaborados com base em dados do INE

Deste modo, e por forma a prosseguir com a análise em questão, realça-se que a mesma terá em consideração as diversas atividades económicas²⁹ consideradas atualmente, que se agrupam nos seguintes setores³⁰:

- Setor Primário, que inclui a agricultura, floresta, caça, pesca e extração mineral;
- Setor Secundário, que inclui a indústria transformadora e construção;
- Setor Terciário, que inclui os serviços, tais como comércio, transportes, administração pública, educação e saúde.

Tabela 3 - Resumo dos Setores de Atividade económica Nacional

ANOS	SETOR PRIMÁRIO	SETOR SECUNDÁRIO	SETOR TERCIÁRIO
2007	12%	30%	58%
2008	11%	29%	60%
2009	11%	28%	61%
2010	11%	27%	62%
2011	10%	27%	63%
2012	11%	25%	64%
2013	10%	24%	66%
2014	9%	24%	68%
2015	8%	24%	68%
2016	7%	25%	69%
2017	6%	25%	69%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA

²⁹ Segundo o *Sistema Europeu de Contas*, considera-se que uma atividade resulta de uma combinação de recursos, tais como equipamentos, mão-de-obra, técnicas de fabricação, redes de informação e produtos, que conduzem à criação de bens ou de serviços determinados, ou seja, caracteriza-se por uma entrada de produtos (bens ou serviços), um processo de produção e uma saída de produtos.

Por sua vez, um ramo de atividade agrupa as unidades de atividade económica ao nível local que exercem uma atividade económica idêntica ou similar

³⁰ Agrupamento seguido conforme mencionado no PORDATA.

Através da observação do Apêndice B e da Tabela 3, torna-se possível chegar às seguintes conclusões:

- O Setor Primário, representa em 2015 (últimos dados disponíveis), cerca de 2.7% do PIB nacional e em 2017 emprega cerca de 6% da população ativa. Os principais produtos agrícolas são os cereais, frutas, legumes e o vinho.
- O Setor Secundário representa em 2015 cerca de 37% do PIB nacional e em 2017 emprega cerca de 25% da população ativa. As principais áreas económicas são a metalurgia, a engenharia mecânica, a indústria têxtil e a construção civil.
- O Setor Terciário representa em 2015 cerca de 60% do PIB nacional e em 2017 emprega cerca de 69% da população ativa. Destaca-se neste setor principalmente o turismo, que desempenha um papel cada vez mais importante na economia do país.

2.3.2.1.A Indústria Têxtil

Enquadrando agora ITN, importa mencionar que esta, à semelhança do resto da economia nacional, passou por períodos de dificuldade e estagnação económica, sendo que estes períodos por sua vez, coincidiram com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio³¹ em 2001 e a posterior liberalização do comércio internacional de têxteis e vestuário e, conforme referido anteriormente, foram afetados pela crise financeira mundial de 2008.

Contudo, a Indústria Têxtil e Vestuário (ITV) nacional tem vindo a recuperar lentamente e de forma sustentada, desde meados de 2011, conforme evidenciado no Tabela 4, fazendo frente aos baixos preços orientais, utilizando como fatores críticos de sucesso “o *know-how*”³² industrial, incluindo no desenvolvimento do produto, elevada qualidade de bens e serviços, flexibilidade, adaptabilidade e grande reatividade, recursos humanos especializados, com elevada experiência e competências diversas, capacidade de resposta rápida, ampla gama de serviços de elevado valor acrescentado, fortes competências de inovação, fileira têxtil e do vestuário bastante completa, estruturada e dinâmica, apoiada em consistentes e desenvolvidos centros de competências” (Portugal, 2017).

³¹ A Organização Mundial do Comércio é a única organização internacional global que trata das regras de comércio entre as nações. O seu objetivo é de garantir que o comércio flua de forma suave, previsível e livremente possível.

³² Expressão inglesa, que significa literalmente "saber como". Trata-se de todo um conjunto de conhecimentos práticos (tecnologias, procedimentos, técnicas, informações, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que trazendo para si vantagens competitivas.

Tabela 4 – Número de Empresas pertencentes à ITV Nacional

Indústrias ITV Nacional	ANOS	
	2010	2015
Fabricação de têxteis	3 661	3 480
Preparação e fiação de fibras têxteis	121	102
Tecelagem de têxteis	272	242
Acabamento de têxteis	447	455
Fabricação de outros produtos têxteis	2 821	2 681
Fabricação de roupas	9 284	9 594
Fabricação de vestuário, exceto roupas de pele	8 630	8 060
Fabricação de artigos de peles	25	25
Fabricação de roupas de malha	629	509
Total	25 890	25 148

Fonte: Adaptado de Relatório anual de 2015 da ATP, *Estatísticas da Indústria Têxtil e Vestuário Mundo, Europa e Portugal*

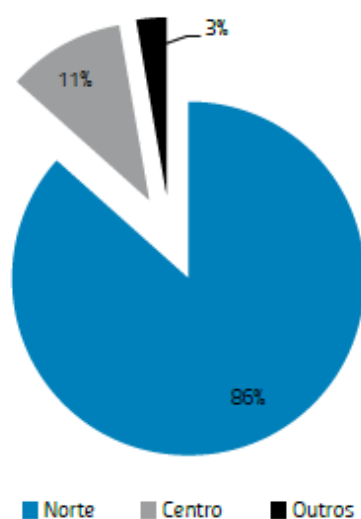
Apesar desta recuperação efetuada pela ITV, considera-se que o emprego nesta indústria se encontra em queda desde o início do milénio, e que embora tenha revertido a sua tendência em 2013, destaca-se que segundo a Associação Têxtil de Portugal (ATP), grande parte das empresas nacionais apenas possuem hoje em dia cerca de 100020stralanhadores na sua constituição (cerca de 78% das empresas deste setor), conforme evidenciado na Tabela 5.

Tabela 5 - Relação nacional entre tamanho de empresa por tipo de atividade no ramo têxtil

RAMO DE ATIVIDADE	TAMANHO DA EMPRESA			
	Micro	Pequena	Média	Grande
Fabricação de têxteis	80%	15%	4%	1%
Preparação e fiação de fibras têxteis	59%	27%	14%	0%
Tecelagem de têxteis	67%	19%	11%	3%
Acabamento de têxteis	69%	20%	10%	1%
Fabricação de outros produtos têxteis	84%	14%	2%	0%
Fabricação de roupas	77%	18%	4%	0%
Fabricação de vestuário, exceto roupas de pele	78%	18%	4%	0%
Fabricação de artigos de peles	92%	8%	0%	0%
Fabricação de roupas de malha	69%	24%	7%	0%
TOTAL NACIONAL	78%	12%	4%	0%

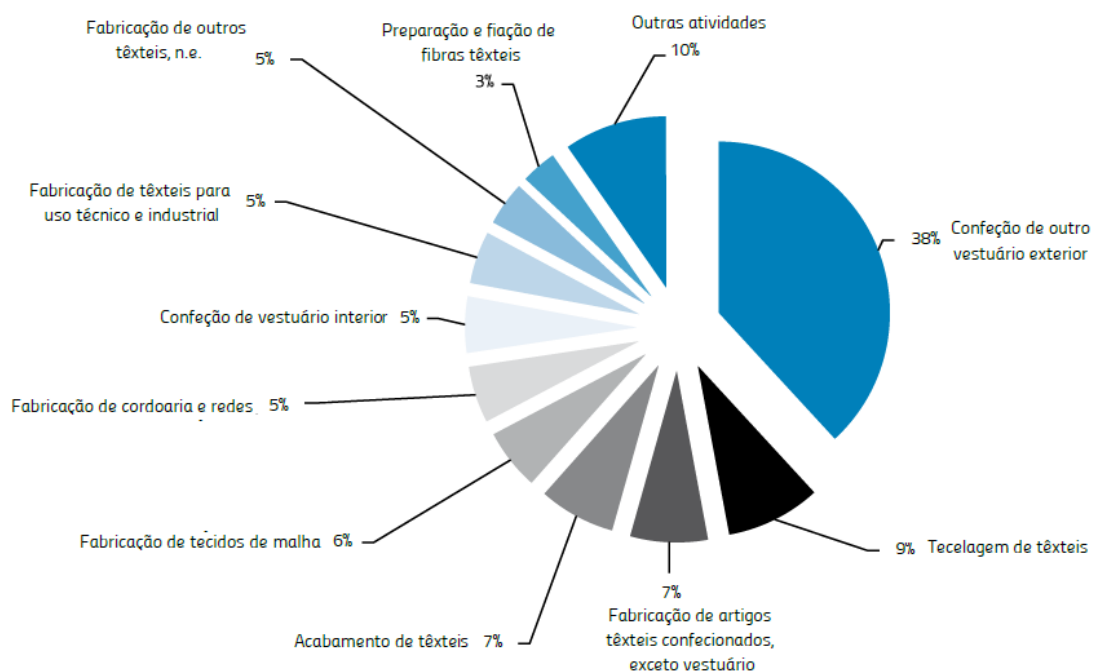
Considerando também a distribuição geográfica das indústrias desta área económica, salienta-se o facto de estas estarem maioritariamente localizadas na Região Norte de Portugal (que representa cerca de 96% de todo o volume de negócios deste setor), conforme ilustrado na Figura 32 e aprofundado posteriormente na Figura 33.

Figura 32 - Volume de negócios da ITV por região



Fonte: Diretório 2017 da ATP

Figura 33 - Volume de negócios por Atividade



Fonte: Diretório 2017 da ATP

No seu relatório anual de 2015 intitulado de *Estatísticas da Indústria Têxtil e Vestuário: Mundo, Europa e Portugal*, bem como no seu *Diretório de 2017*, a ATP realça a importância desta indústria, em diversos níveis. Segundo esta associação de renome, esta é uma das indústrias mais importantes da economia nacional, uma vez que representa

atualmente cerca de “10% das exportações nacionais, 20% do emprego e 8% do volume de negócios da indústria transformadora” (Portugal, 2017).

2.3.2.2. Realidade Têxtil aplicada à Marinha

Tendo em conta o enquadramento apresentado sobre a ITN, a orçamentação disponível para a MP, e a forma de realização do processo de aquisição (atualmente em vigor), torna-se agora premente a contextualização ao nível do Mercado nacional envolvente, com o qual a MP se relaciona aquando a necessidade de satisfazer as suas necessidades a nível do fardamento.

Tendo em conta as conclusões obtidas no presente capítulo, juntamente com os dados recolhidos no subcapítulo 4.1- *Entrevistas*, realçam-se os seguintes factos sobre o Mercado têxtil nacional, atualmente existente:

- Concentração demográfica a norte do país;
- Constituído maioritariamente por micro e pequenas empresas (sendo que são maioritariamente constituídas por apenas 10 trabalhadores);
- Mercado em recuperação, destacando-se pela qualidade e capaz de responder às necessidades existentes;
- Mercado fortemente enfraquecido e controlado por grandes empresas dedicadas a importação em massa de têxteis;

Por fim, salienta-se que através das análises realizadas neste subcapítulo, à semelhança dos subcapítulos anteriores, foi possível também contribuir, em parte, para a satisfação do “*OEI: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha*”, na medida em foi respondida, em parte, a “*QDI: De que forma o atual modelo de gestão de fardamento se encontra condicionado?*”, através do reconhecimento da variável de estudo “O Mercado”, enquanto condicionadora.

2.4. Constituição de Stocks na Marinha

A DA, conforme referido em capítulos anteriores, para fazer cumprir as suas funções enquanto OA, terá de abastecer as UEO com os diversos tipos de material no momento, quantidade, qualidade e local necessários, visando garantir a satisfação das necessidades, e sendo para tal necessário possuir capacidade para adquirir, armazenar e distribuir material (estratégico e/ou operacional), constituindo *stocks* por forma a poder realizar uma adequada gestão.

Para garantir que os seus objetivos são alcançados, a DA elabora as ET do material a adquirir, para os quais é o Organismo de Direção Técnica (ODT), desencadeia todo um processo que começa na consulta de mercado e termina na satisfação da necessidade, conforme descrito no Anexo C.

Neste capítulo será realizada uma análise ao processo de armazenagem e constituição de *stocks* da DOT, tendo como objeto de estudo a secção de fardamento desta divisão.

A DOT possui diversas secções, sendo cada uma delas responsável pelo armazenamento e infraestruturas (depósitos associados), conforme a seguir se refere e encontra-se evidenciado no Anexo D:

- Secção de Alimentação;
- Secção de Combustíveis;
- Secção de Fardamento;
- Secção de Material Geral;
- Secção de Sobressalentes;
- Secção de Tintas, Lubrificantes e Gases;
- Secção de Expedição de Material e Transitário.

2.4.1. Stocks de Fardamento e situação atual

A DOT é uma das estruturas orgânicas e funcionais da DA que congrega as capacidades de planeamento, gestão técnica, gestão de existências e de armazenagem, receção e fornecimento, ficando assim encarregue de receber, movimentar, arrumar, conservar e expedir o material, no sentido de assegurar a satisfação das necessidades dos requisitantes (Unidades Navais e Comandos, Unidades e Serviços em Terra).

Por incumbência, e por forma a desempenhar as suas funções na área do fardamento, a Secção de Fardamento da DOT, encontra-se atualmente encarregue de realizar uma correta gestão de um universo de 2757 tipos de artigos, dispondo de um total de 6 depósitos e dois Postos de Venda de Fardamento (PVF) para o referido, conforme evidenciado no Anexo E, bem como também de mais três Postos Avançados de Distribuição de Fardamento (PADF), situados na EN, Escola de Fuzileiros e na Escola de Autoridade Marítima.

Para auxiliar a Secção de Fardamento na gestão de fardamento, a DOT emite instruções técnicas, por forma a estabelecer os princípios, procedimentos e regras conducentes a uma gestão económica, eficiente e eficaz³³.

Destaca-se também que ao nível de fardamento, as instruções técnicas *IT DOT 001 – Gestão de existências*, *IT DOT 007 – Armazenagem de material* e *IT DOT –022 Distribuição de Fardamento*, presentes em parte nos Anexos F, G e H, auxiliam a DOT no estabelecimento das normas e procedimentos acima mencionados.

Por forma a determinar de que forma a política de stocks adotada pela DA, influencia o modelo de gestão de fardamento, neste subcapítulo irá ser avaliada a situação atual dos artigos de fardamento em depósito (exceto PVF e PADF), salientando-se, contudo, que as análises a realizar irão ter por base as categorias internas adotadas pela DOT. As categorias internas adotadas apresentam-se como sendo diferentes das consideradas e adotadas pelo próprio Regulamento dos Uniformes dos Militares da Marinha (RUMM), por motivos de gestão interna a nível operacional.

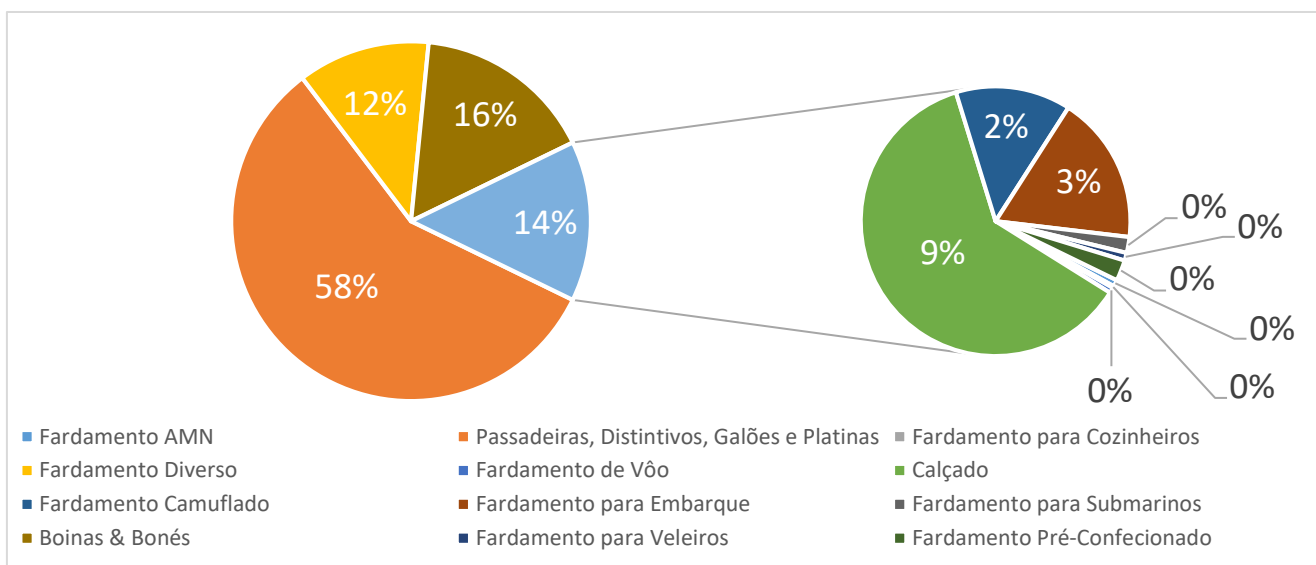
Ressalva-se, contudo, que o RUMM apenas designa as categorias: de artigos de uso obrigatório e pertencentes aos próprios militares, artigos pertencentes ao Estado e

³³ Segundo os n.ºs 1 e 2 do artigo 18.º da Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro (Lei do Enquadramento Orçamental), “a assunção de compromissos e a realização de despesa pelas entidades pertencentes aos subsectores que constituem as administrações públicas estão sujeitas ao princípio da economia, eficiência e eficácia (...) A economia, a eficiência e a eficácia consistem na: a) Utilização do mínimo de recursos que assegurem os adequados padrões de qualidade do serviço público; b) Promoção do acréscimo de produtividade pelo alcance de resultados semelhantes com menor despesa; c) Utilização dos recursos mais adequados para atingir o resultado que se pretende alcançar”.

cargo dos militares que os utilizam e artigos pertencentes ao Estado e a cargo das unidades ou serviços, conforme descrito posteriormente no subcapítulo 2.5 - Análise dos Regulamentos de Uniformes.

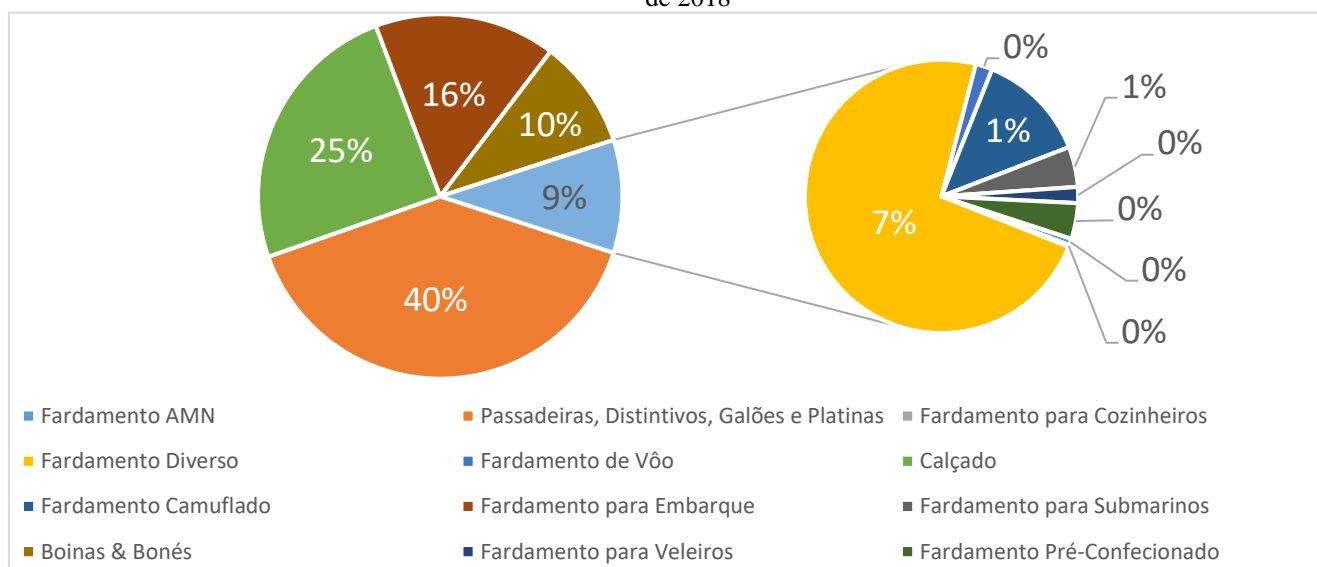
Deste modo, foram analisadas primeiramente as categorias internas adotadas pela DOT, utilizando apenas como critérios de estudo a quantidade de artigos e respetivos valores representativos pertencentes em cada categoria, conforme identificado nas Figuras Figura 35 e Figura 34.

Figura 35 - Quantidade *Stocks de fardamento* existentes na DA (número de artigos em percentagem), referentes a janeiro de 2018



Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados cedidos pela DOT-SF

Figura 34 – Valor dos *Stocks de fardamento* existentes na DA (valor de artigos em percentagem), referentes a janeiro de 2018



Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados cedidos pela DOT-SF

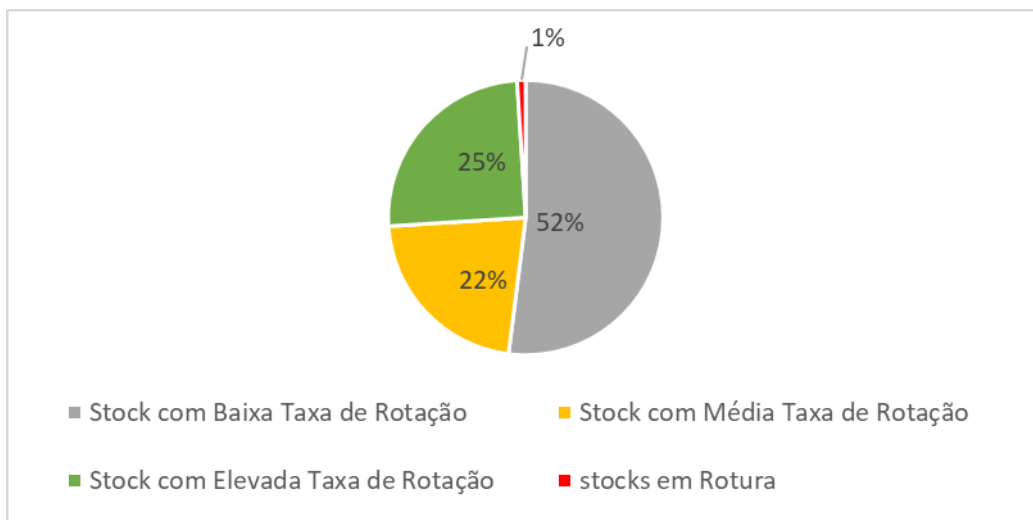
Assim, tendo em conta a quantidade de artigos em stock, constata-se primeiramente que as maiores percentagens de *stocks* pertencem às categorias de *Passadeiras, Distintivos, Galões e Platinas, Calçado, Fardamento para Embarque e Boinas & Bonés*, representando respetivamente cerca de 58%, 16% e 12% do número total de artigos em stock (correspondendo a 46000, 13000 e 9600 artigos), conforme identificado na Figura 35.

De seguida, e tendo agora em consideração o valor total dos artigos em stock, constata-se que apenas as categorias de *Passadeiras, Distintivos, Galões e Platinas e Boinas & Bonés*, é que se apresentam como obtendo um elevado valor acumulado de artigos em stock, uma vez que estas representam cerca de 40% e 10% de todos os artigos em stock (representando 680000 e 165000 euros respetivamente), conforme evidenciado na Figura 34.

Esta primeira análise à distribuição categórica interna de artigos em *stock* na DA, apenas permite constatar, sob uma perspetiva operacional, quais os artigos que se encontram atualmente em depósito, numa perspetiva quantitativa e valorativa. Deste modo, tendo em conta o tempo de execução contratual normalmente necessário para adquirir bens e artigos pode variar entre 3 a 6 meses, conforme abordado no subcapítulo 2.2 - Processo de Aquisição na DA, surge agora a necessidade de analisar a forma de como estes se classificam enquanto *stocks*, tendo como referência as suas necessidades anuais de consumo e conforme as designações de seguida mencionadas:

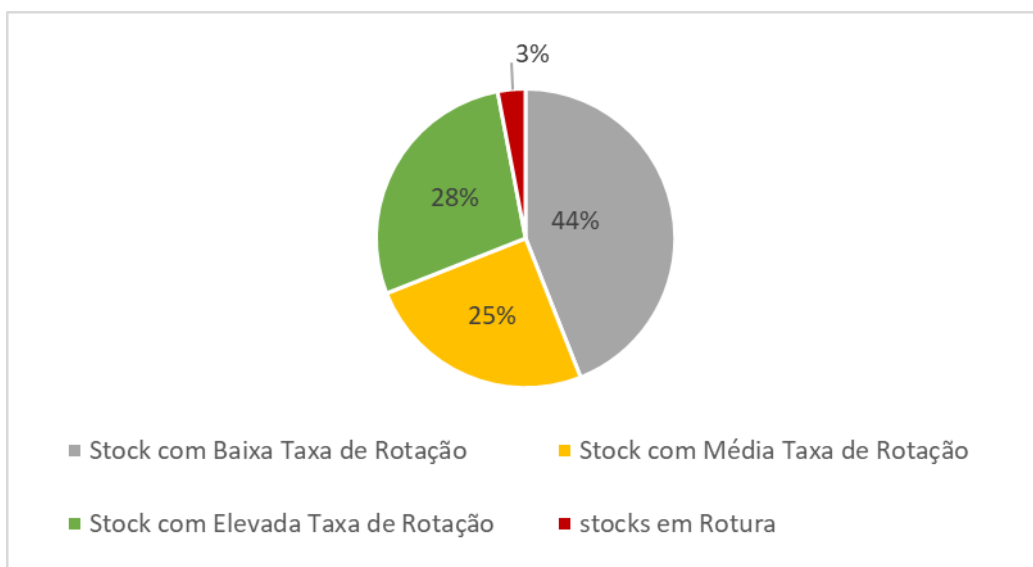
- *Stock* de Muito Baixo Escoamento: Existências atuais forem pelo menos 10 vezes superiores ao Consumo médio anual;
- *Stock* de Baixo Escoamento: Existências atuais forem 4 a 10 vezes superiores ao Consumo médio anual;
- *Stock* Normal: Existências atuais forem 2 a 4 vezes superiores ao Consumo médio anual;
- *Stock* em Rotura: Existências atuais forem inferiores ou até 1,5 vezes superiores ao Consumo médio anual.

Figura 37 –Stocks de fardamento existentes na DA (em percentagem de referentes a existências em número referentes a janeiro de 2018



Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados cedidos pela DOT-SF

Figura 36 - Stocks de fardamento existentes na DA (em percentagem e consoante valor total de existências referentes a janeiro de 2018



Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados cedidos pela DOT-SF

Desta análise, torna-se evidente que a maior parte dos *stocks* de fardamento existentes na DA possuem muito pouco escoamento. Considerando os intervalos designados pelo autor, cerca de 52% do total de *stocks* de fardamento existentes classificam-se como “*Stock* de Muito Baixo Escoamento” e 25% com “*Stock* de Baixo Escoamento”, dados estes que ao relacionarmos agora com os dados obtidos no subcapítulo 2.1 - Orçamento da Marinha, divergem do facto de ao longo dos anos

existirem cada vez mais necessidades relatadas ao nível de artigos de fardamento, pressupondo desta forma que as designações anteriormente propostas para esta análise foram adequadas, podendo assim justificar, inicialmente, o porquê destes valores apresentados.

Por fim, realça-se também que embora exista uma elevada taxa de *stocks* nas categorias de “*Stock de Muito Baixo Escoamento*” e “*Stock de Baixo Escoamento*”, ao avaliar os seus valores totais, constata-se uma descida significativa de aproximadamente 8% na categoria de “*Stock de Muito Baixo Escoamento*”.

2.4.1.1. Consumo Histórico

Tendo em conta a utilização anterior do o histórico de consumos como critério de análise, surge agora a necessidade de avaliar cada uma das categorias internas, agora durante um determinado período (de 2013 a 2017) por forma a analisar o comportamento destas ao longo do tempo, contribuindo assim para melhor compreender o comportamento e influencia da política de stocks, até agora adotada pela DA.

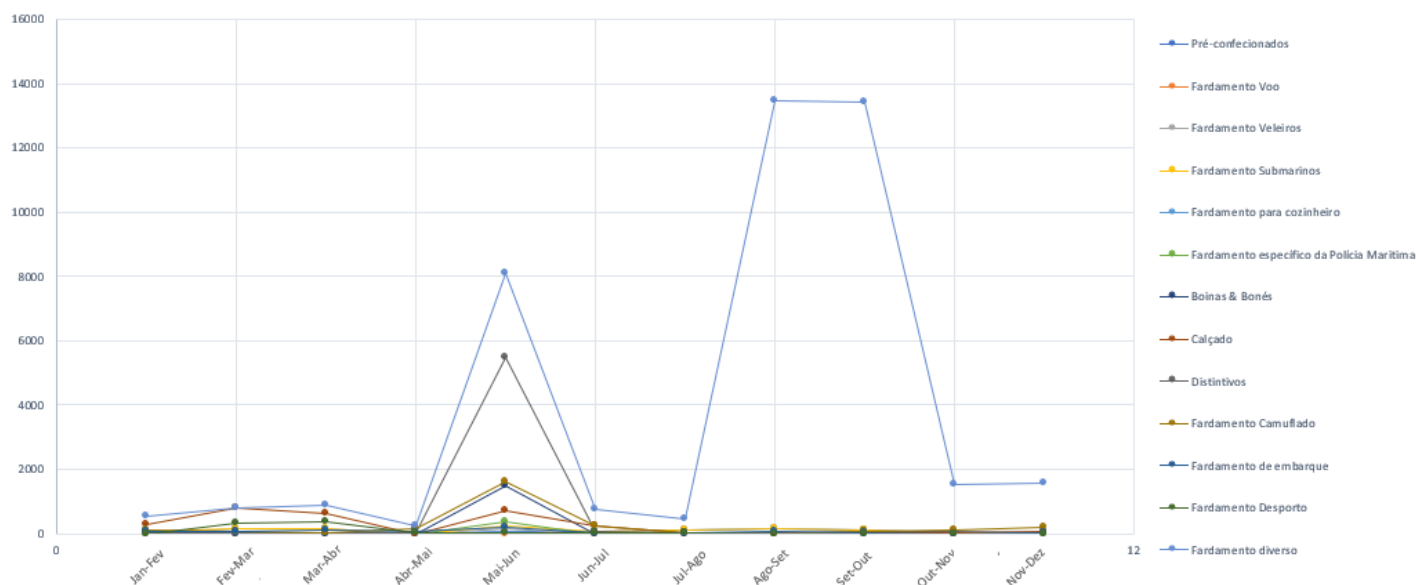
Assim, conforme evidenciado no Apêndice C, torna-se agora possível constatar três situações distintas, referentes ao histórico de consumos em quantidade das categorias analisadas:

- Existem categorias em que o consumo pode ser previsto facilmente através do cálculo e análise de tendências lineares pois não sofrem alterações demasiado significativas (das quais se destacam o *Fardamento de Embarque, Boinas & Bonés, Fardamento Diverso* e *Fardamento Veleiro*), tornando-se assim analiticamente fácil de prever consumos futuros nestas categorias;
- Podemos identificar categorias em que o consumo apresenta grandes oscilações anuais (destacam-se as categorias de *Calçado, Fardamento para Cozinheiro, Distintivos, Galões e Platinas, Fardamento Camuflado* e *Pré-Confeccionados*), podendo nestes casos ser previsto o consumo futuro através do cálculo e identificação de tendências polinomiais, podendo ser relativamente mais difícil de prever consumos futuros nestas categorias;
- O consumo muda radicalmente em algumas categorias ao longo dos anos (destacam-se as categorias de *Fardamento de Desporto, Fardamento de Voo, Fardamento Submarinos* e *Fardamento específico da Polícia Marítima*), sendo nestes casos mais adequado recorrer a modelos de previsão do consumo futuro

através do cálculo de tendências logarítmicas. Contudo, torna-se extremamente difícil de prever com exatidão consumos futuros nestas categorias.

No entanto, para melhor se entender a natureza de consumo dos artigos de fardamento, será necessário realizar uma análise numa perspetiva anual. Assim, e tendo agora como referência o ano de 2017 (cujos dados relativos a esta análise se encontram presentes no Apêndice D), torna-se possível observar que por norma o consumo de artigos de fardamento incide maioritariamente no 1ª semestre do ano, com especial incidência no mês de maio, excetuando-se a categoria de *Fardamento Diverso* devido à realização de incorporações nas categorias de oficial e praça, conforme evidenciado na Figura 38.

Figura 38 - Consumo histórico de rúbricas de fardamento, referente a 2017



Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados cedidos pela DOT-SF

Tendo em conta que, devido às contínuas necessidades existentes ao nível de fardamento ao longo dos anos, aquando a aquisição destes pela DA resulta um consumo quase imediato desses mesmos artigos, O efeito de sazonalidade existente nestas categorias de fardamento, evidenciado anteriormente, deve-se principalmente à correlação entre o início do ano económico com a atribuição inicial do orçamento e com o próprio tempo de obtenção.

Deste modo, relacionando com os dados obtidos nos subcapítulos 2.1 - Orçamento da Marinha e 2.2 - Processo de Aquisição na DA, constata-se que devido ao crescente défice orçamental, face às necessidades de fardamento existentes e devido ao tempo de execução contratual, normalmente existe um consumo “abrupto” quando o material é

fornecido à MP, ou seja, o consumo não é real, apresentando-se inflacionado e temporalmente desfasado ao longo dos anos.

Por fim constata-se também que as necessidades embora relativamente contínuas ao longo do ano, apresentam um “pico” acentuado, justificando assim os consumos sazonais expostos e evidenciadas nesta análise.

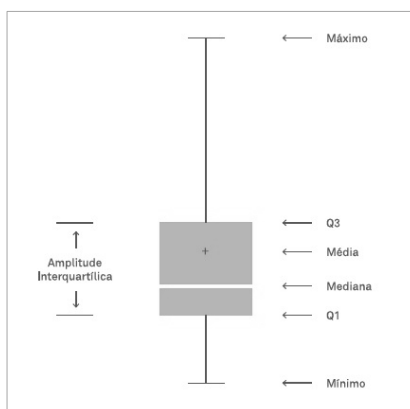
2.4.1.2. Valor de Consumo

Após analisar as quantidades consumidas por categoria no ano de 2017, torna-se agora necessário verificar se as quantidades consumidas ao longo do ano, apresentam expressão monetária por categoria interna, e quais os valores normalmente presentes em cada uma destas.

Para realizar esta análise, recorreu-se a caixas de bigodes para cada uma das categorias, conforme exemplificado na Figura 39, cuja representação gráfica consiste em apresentar de uma forma padronizada a distribuição de dados com base em seis estatísticas de amostragem:

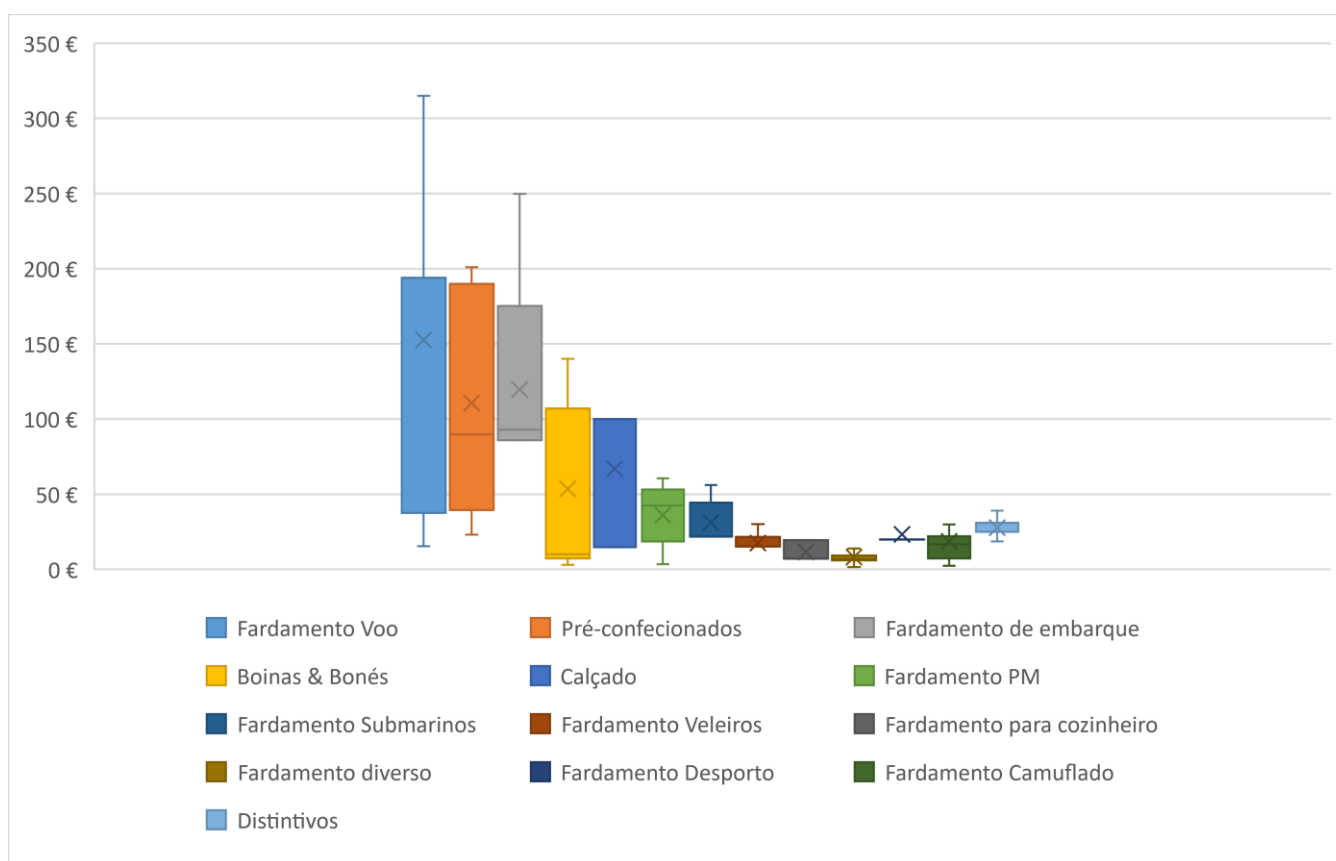
- O limite inferior: Representa o valor extremo inferior;
- O 1º quartil: Representa 25% dos valores inferiores à mediana;
- A mediana: Representa o valor que separa a metade maior e a metade menor de uma amostra total de valores em análise;
- A média: Representa o valor médio de todos os valores em análise;
- O 3º quartil: Representa 25% dos valores superiores à mediana;
- O limite superior: Representa o valor extremo superior.

Figura 39 - Exemplo de gráfico de bigodes



Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 40 - Análise por meio de caixa de bigodes, às rubricas internas, durante o ano de 2017



Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em dados recolhidos na DA

Tendo por base o Apêndice E, juntamente com a representação gráfica acumulativa dos mesmos dados, da Figura 40, considerando os valores unitários dos artigos das diferentes categorias em análise, tornando possível chegar às seguintes conclusões:

- Primeiramente, constata-se que existe uma grande amplitude interquadrática entre as categorias analisadas, contribuindo este facto para evidenciar uma possível dificuldade para a gestão de fardamento, uma vez que além das

conclusões até agora obtidas neste subcapítulo, referentes às quantidades e valores de stocks existentes, constata-se agora que os próprios artigos de fardamento divergem bastante entre si em valor unitário, o que por si só se considera um fator agravante para a própria gestão de fardamento;

- Também, realça-se que as categorias de *Fardamento de Voo*, *Pré-confecionado*, *Fardamento Camuflado*, *Boinas & Bonés*, *Fardamento de Embarque* e *Calçado*, apresentam como as que apresentam maior amplitude interquadrática nos seus valores comparativamente às restantes categorias, apresentando valores de cerca de 157, 150, 148, 100, 90 e 85 respetivamente. Nestas, os critérios de gestão a utilizar pela DOT, deverão ser rigorosos, de forma a garantir uma correta gestão de prioridades aquando da determinação dos níveis de reabastecimento, uma vez que devido às amplitudes verificadas, além de ter em conta os níveis atuais de stocks existentes nestas categorias, deverá ser feito um planeamento rigoroso com base no orçamento disponível, conforme verificado no subcapítulo 2.1 - Orçamento da Marinha.
- Através da observação dos dados presentes no Apêndice E, realça-se que nas categorias de *Fardamento de Voo*, *Fardamento de Embarque*, *Boinas & Bonés* e *Distintivos*, existem valores máximos/mínimos bastante dispersos, o que por si só, espelhando assim a real natureza destas categorias em análise.
- Ainda tendo em conta que a mediana representa valor que separa a “metade maior e a metade menor” de uma determinada amostra, ao constatar o Apêndice E, torna-se possível evidenciar os seguintes fatores, referentes à mediana em cada uma das categorias em análise:
 - As categorias *Fardamento para cozinheiro*, *Fardamento para veleiros*, *Fardamento para submarinos*, *Calçado*, *Boinas & Bonés*, *Fardamento de Embarque*, e *Fardamento Camuflado*, apresentam medianas cujo valor é inferior à média dos artigos em análise em cada uma das categorias,
 - A categoria de *Fardamento de Desporto*, além de apresentar um enorme conjunto de dados (valores máximos e mínimos) dispersos, à semelhança com a categoria *Distintivos*; apenas apresenta uma média de valores (não apresentando uma mediana), devido ao facto dos valores apresentarem valores demasiado dispares entre si, não sendo assim possível a criação e delimitação do 1º e 3º quartis.

A análise dos stocks de fardamento, de acordo com o normativo interno estipulado na DOT, presente no Anexo F, a própria gestão de existências “apresenta-se como a mais adequada à realidade da DOT e, como tal, será essa a forma a utilizar pelas diversas secções. Essa análise é elaborada através da determinação de um método que permita colocar em evidência a percentagem mais valiosa dos artigos geridos por cada uma das secções e deverá ter em linha de conta os seguintes critérios:

- Número de saídas de um determinado artigo;
- Valor das saídas determinadas;
- Valor médio de existências.”

Realça-se a importância e necessidade do gestor estar ciente da toda a envolvente organizacional, uma vez que a se este apenas se reportar aos dados obtidos das suas análises, não tendo em conta uma vez que existem inúmeros fatores poderão alterar a previsão do consumo (como por exemplo a existência de anos atípicos para a organização). Tornando-se estes fenómenos evidentes, deve preceder-se à eliminação de anos atípicos, sendo assim possível inserir as categorias de *Distintivos*, *Fardamento Camuflado* e *Fardamento de Desporto*, nas previsões de tendências lineares.

Ainda, e tendo em conta todos os parâmetros estudados e as diversas conclusões obtidas até ao momento relativamente à natureza dos stocks, tendo em conta os critérios de análise estipulados pela próprias IT da DOT, e tendo em conta que o mesmo normativo assim o sugere (como utensílio de gestão), torna-se agora necessário a realização uma análise ABC. Embora esta esteja contemplada na *IT DOT 001 – Gestão de existências*, atualmente na Secção de Fardamento, verificou-se para não utilização desta ferramenta de análise no âmbito da própria gestão de *stocks* de fardamento. Assim, propõe-se nesta investigação abordar este tipo de análise, presente no capítulo quarto.

Por fim, salienta-se que através das análises realizadas neste subcapítulo, à semelhança dos subcapítulos anteriores, foi possível também contribuir, em parte, para a satisfação do “*OEI: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha*”, na medida em foi respondida, em parte, a “*QD1: De que forma o atual modelo de gestão de fardamento se encontra condicionado?*”, através do reconhecimento da variável de estudo “*2.4. Constituição de Stocks na Marinha*”, enquanto condicionadora.

2.5. Análise dos Regulamentos de Uniformes

Ao longo do tempo os uniformes militares têm vindo a evoluir, “na maioria das vezes devido a alterações de regime político, normalmente, após os períodos de mudança onde surgem reorganizações militares e com elas as mudanças de uniforme, muitas vezes profundamente ligadas aos seus ideais políticos” (Queirós, 2017), à sua época, clima ou influência estrangeira.

Pedro Sousa³⁴, em entrevista a Rui Dias, publicada na obra *Substituição do Uniforme n.º 2 pelo Uniforme Camuflado: Impacto económico e social*, na qual refere que:

“(…) foi assim em 1834 com o regime liberal, em 1911 com a república, em 1933 após a ditadura militar e já no contexto do Estado Novo em 1948 com influência marcial germânica. (...) Na década de 60 do séc. XX, surgem novas alterações de uniformes adaptados ao clima africano, adaptado às condições locais das ex-colónias, onde seria realizado um grande esforço militar” (Dias R. P., 2011)

Entre outras alterações que irão ser posteriormente sintetizadas, sendo possível deste modo afirmar, que os uniformes surgem adaptados “à época em que se inserem, principalmente decorrente das matérias-primas disponíveis e da tecnologia têxtil existente na época, procurando adaptar-se às exigências táticas e operacionais” (Queirós, 2017).

Do mesmo modo, constata-se a continua evolução do fardamento das FFAA portuguesas verificada ao longo do tempo, resultante da própria natureza das instituições e da própria alteração de conceitos socioculturais, que moldaram a forma de apresentação dos militares portugueses, e conseqüentemente a forma de como toda a gestão em torno deste tópico se desenrola atualmente.

Assim, neste subcapítulo irão ser abordados todos os regulamentos de fardamento da MP (existindo uma segregação nesta investigação por MP e AMN, pelo facto de até 2009 a DA não ser responsável pela gestão de fardamento desta entidade), existentes atualmente, visando sintetizar e atualizar toda a informação dispersa sobre este assunto, e apontar, caso verificado, a influência desta panóplia de documentação, no modelo de gestão de fardamento atualmente adotado pela MP.

Por fim, irá também ser estudada a temática das Especificações Técnicas (ET), uma vez que estas se originaram e se baseiam no estipulado nos regulamentos em análise,

³⁴ Professor de História na Academia Militar e vice-presidente do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar à data da realização da entrevista em 2011.

como também por se apresentarem como parte fulcral para o modelo de gestão de fardamento.

2.5.1. Marinha Portuguesa

Compete neste contexto à DA, a satisfação das necessidades de fardamento da MP e da AMN, porém a análise será agora direcionada neste subcapítulo aos regulamentos de uniformes existentes na MP, visando assim a identificação e análise das variáveis que influenciam o método de gestão de fardamento utilizado, e o conjunto de informação dispersa existente.

2.5.1.1. Regulamento de Uniformes dos Militares da Marinha

O RUMM foi publicado através da Portaria nº 1145-A/95, de 30 de novembro, perante a necessidade, de uniformizar os três ramos das Forças Armadas (FFAA). Posteriormente o Decreto-Lei n.º 249/95, de 21 de setembro, veio aprovar os respetivos uniformes. Segundo o artigo n.º 1 do mesmo diploma legal “os regulamentos dos uniformes dos militares da Marinha, Exército e da Força Aérea, são aprovados por portaria do ministro da Defesa Nacional”. Este regulamento estabelece os diversos tipos de fardamento, equipamentos e distintivos que “quando usados, definem os seus militares, bem como as categorias hierárquicas e a classe dos mesmos” (Canastra, 2017).

Esta regulamentação foi originalmente criada em 1995, republicada em 2000 através da Portaria nº. 51/2000, de 9 de fevereiro e alterada posteriormente pela Portaria n.º 1425/2004, de 25 de novembro, decorrente da entrada em vigor do Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio. Segundo o 1º artigo do RUMM, são distinguidos 3 grupos distintos de uniformes:

- Artigos de uso obrigatório, pertencentes aos próprios militares (fardamento e distintivos);
- Artigos pertencentes ao Estado e cargo dos militares que os utilizam (pequeno equipamento distribuído a sargentos e praças);
- Artigos pertencentes ao Estado e a cargo das unidades ou serviços (fardamento, equipamento e distintivos).

Esta publicação não só distingue os grupos de fardamento como também determina algumas especificações gerais sobre os artigos. As ET são criadas posteriormente, com base no disposto no RUMM, adequando-se, contudo, às necessidades ao longo do tempo.

Este Decreto-lei sofreu algumas alterações ao longo do tempo, encontrando-se em vigor diversa legislação, que veio completar e especificar este universo de artigos. A MP “tem vindo a atualizar e adequar os artigos de fardamento por forma a cumprir requisitos operacionais e legais (designadamente na área da segurança no trabalho), assim como elevar a motivação e moral dos seus militares” (Canastra, 2017).

Deste modo, encontra-se sintetizada no Anexo I, toda a informação dispersa existente atualmente, sobre as áreas de abrangência do RUMM, pois além das alterações acima mencionadas, a maior parte das modificações/atualizações existentes, surgem por meio de despachos que não se encontram diretamente contemplados no atual regulamento.

Tendo em conta a quantidade de informação dispersa, o facto das ET serem exigentes e/ou benevolentes em algumas situações por estarem em desuso alguns artigos de fardamento atualmente o RUMM encontra-se em atualização³⁵, sendo a DA através da Secção de Fardamento, parte integrante neste processo.

A atualização em curso irá consistir genericamente no seguinte:

- Distinção entre artigos de fardamento e vestuário técnico;
- Listagem de artigos de pertença do militar e de pertença do Estado;
- Renomeação de alguns artigos;
- Correção e atualização de ET;
- Revisão das tabelas de dotações atribuídas às UEO.

2.5.1.2. Regulamento de Uniformes, Fardamento e Equipamento do Pessoal da Polícia Marítima (RUFEPPI)

À semelhança do RUMM, o RUFEPPI é um regulamento que define os modelos e características técnicas dos artigos de uniforme, fardamento, equipamento e distintivos, para o pessoal da Polícia Marítima (PM). Foi publicado através do Decreto-Lei n.º 248/95, de 21 de setembro.

Segundo o artigo 3.º do RUFEPPI, a PM dispõe de 3 grupos distintos de uniformes, sendo eles:

- Fardamento e distintivos pertencentes ao pessoal, cujo uso é obrigatório;
- Pequeno equipamento pertencente ao Estado e a cargo do pessoal que o utiliza;

³⁵ Anexo J.

- Equipamento ou distintivos pertencentes ao Estado e a cargo das unidades ou serviços.

2.5.1.3. Regulamento de Fardamento do Tipo Comum (RFTC)

O Decreto-lei n.º 45/678, de 25 abril de 1964, estabeleceu o Regulamento de Fardamentos e Outros Artigos de Vestuário, Resguardos e Calçado Destinados ao Pessoal Civil ao Serviço do Estado. Foi posteriormente alterado pelo Decreto-lei 707/73, de 29 de dezembro, e pelo Decreto-lei n.º 373/84, de 28 de novembro, por forma a simplificar o regulamento existente e adequá-lo à realidade.

O fardamento atualmente previsto no RFTC, divide-se em duas categorias:

- Fardamento do tipo geral (que por sua vez se subdivide em fardamento de uso diário masculino e fardamento de uso diário feminino);
- Fardamento de uso restrito (que por sua vez se subdivide em fardamento de uso restrito para determinadas categorias³⁶ e fardamento de proteção³⁷).

2.5.2. Autoridade Marítima Nacional

2.5.2.1. Regulamento de Uniformes para Uso do Pessoal do Corpo de Polícia dos Estabelecimentos de Marinha (RUPCPEM)

Atendendo às funções e atribuições do comando e estruturas definidas para o Corpo de Polícia dos Estabelecimentos de Marinha (CPEM), conforme estabelecido no art.º 4. do Decreto-lei n.º 172/71, de 25 de abril, surgiu a necessidade de aprovação do RUPCPEM. Assim, segundo o n.º 1 desta Portaria, atualmente os artigos de uniforme para uso do CPEM compreendem:

- Artigos pertencentes ao pessoal;
- Artigos pertencentes ao Estado para uso nas unidades e serviços.

³⁶ Categorias como sobretudos, gabardinas e casacos, definidas com as devidas especificações segundo as al., a), b) e c) do n.º 1 do artigo 4º do RFTC.

³⁷ Categorias como batas, calças, fatos inteiros (macaco), definidas com as devidas especificações segundo as al., a), b) e c) e d) do n.º 2 do artigo 4º do RFTC.

2.5.2.2. Regulamento de Uniformes do Pessoal do Troço de Mar (RUPTM)

Através da criação do quadro do pessoal civil do Ministério da Marinha, conforme estipulado no Decreto-lei 618/70, de 14 de dezembro, originou que posteriormente fora posto em execução o RUPTM, que atualmente subdivide os seus artigos de fardamento em dois grupos:

- Artigos pertencentes ao pessoal;
- Artigos pertencentes ao Estado para uso nas unidades e serviços.

2.5.2.3. Regulamento de Uniformes do Pessoal de Faróis (RUPF)

Ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 24.º do Decreto-Lei n.º 49028, de 25 de junho de 1969, alterado pelo Decreto-Lei n.º 88/71, de 20 de março, fora aprovado o RUPF, que se divide em dois grupos distintos:

- Artigos pertencentes ao pessoal;
- Artigos pertencentes à Direção de Faróis.

2.5.3 Especificações Técnicas

Conforme já anteriormente referido nos subcapítulos 2.2 - Processo de Aquisição na DA e 2.3 - O Mercado, da presente dissertação, as ET são essenciais na área do fardamento, uma vez que além de descreverem tecnicamente os artigos, em que descrevem todas as características dos mesmos a nível de confeção e preparo (como por exemplo a resistência, cor, ignifugicidade entre outros), conforme evidenciado no Anexo K, apresentam também a dupla funcionalidade de:

- Indicar, de forma inequívoca, o artigo a que se está a referir aquando o lançamento de concursos públicos;
- Funcionar como elemento determinante de qualidade no âmbito da fase de aquisição e de contratação pública.

Desta forma, além de apresentarem as duas funcionalidades em cima mencionadas, as ET podem também determinar a própria resposta do Mercado, constituindo um fator determinante para a admissão ou exclusão de fornecedores, aquando a apresentação das propostas e das amostras³⁸. Deste modo podemos

³⁸ Nos termos do disposto no artigo 49.º do CCP, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, e alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, para que as obras, bens móveis ou serviços correspondam às características exigidas, a entidade adjudicante pode exigir a apresentação de relatórios de ensaio de um organismo de avaliação da conformidade ou um certificado

constatar que as ET são de extrema utilidade na relação com o Mercado da seguinte forma:

- Caso as ET forem demasiado ambíguas, podem originar dificuldades nas adjudicações a fornecedores que apesar de apresentarem o menor preço (tornando-se a escolha economicamente mais vantajosa), a qualidade do artigo pode ser inferior à dos restantes fornecedores, uma vez que estes poderão não se reger pelo “limites mínimos” técnicos de admissão, podendo este fator colocar em causa o normal funcionamento dos UEO, e pondo em risco a própria segurança do pessoal da MP;
- Se as ET não evoluírem/alterarem ao longo do tempo consoante o próprio Mercado, a MP poderá estar a restringir a oferta deste uma vez que devido aos avanços tecnológicos, os constituintes de um determinado artigo, poderão se considerar como arcaicos nos dias de hoje (temos o exemplo dos fios de outro, que constituem algumas peças de fardamento como passadeiras e bonés, que hoje em dia, devido à sua forma de preparo nos artigos são consideradas como artesanato), como também, realça-se que os normais avanços tecnológicos existentes ao longo do tempo, poderão ser criadas situações em que os materiais requeridos pela MP, poderão em sequer existir no próprio Mercado, fazendo com que as ofertas dos fornecedores, embora cumpram com as ET, poderão não ser as mais indicadas³⁹ ..

Tendo em conta o último tópico, referente às influências das ET na oferta do Mercado, surge a necessidade de mencionar o enquadramento da Comissão Permanente de Uniformes (CPU). Sendo este um órgão de conselho, que se encontra na dependência do Superintendente do Pessoal, que, de acordo com o Regulamento Interno da Superintendência do Pessoal de 2017 e segundo o nº1 do art.º 35 do Decreto Regulamentar nº 10/2015 de 31 de julho, apresenta competência para emitir pareceres relativamente aos artigos de uniforme dos militares e militarizados da MP e respetivo uso, e de propor alterações ao RUMM (segundo mencionado no art.º 300 do RUMM em conjugação com o exposto na al. B) do nº.2 do art. 16º do Decreto Regulamentar nº 10/2015 de 31 de julho).

emitido por tal organismo como meio de prova da conformidade com os requisitos ou critérios estabelecidos ou a apresentação de amostras de produtos que pretendem adquirir.

³⁹ Conforme evidenciado no subcapítulo 4.1, muitas vezes os fornecedores atuam como intermediários, apenas se limitando a importar produtos com as ET requeridas (provenientes de países asiáticos).

Realça-se também, que a composição e o funcionamento da CPU são definidos por despacho do CEMA, sob proposta do Superintendente do Pessoal, conforme expresso no nº2 do art.º 35 do Decreto Regulamentar nº 10/2015 de 31 de julho, no qual se expressa os seguintes únicos requisitos de composição:

- Um oficial superior do Estado-Maior da Armada;
- Um oficial superior da Direção do Serviço de Pessoal;
- Um oficial superior do Comando Naval;
- Um oficial do Comando do Corpo de Fuzileiros;
- Um oficial e um técnico superior da DA;
- Um sargento e uma praça da Escola de Tecnologias Navais;

Referente a este tópico em estudo, realça-se que apesar da importância deste órgão de conselho, através das entrevistas realizadas a membros pertencentes à DA e que participam na própria gestão do fardamento da MP, foi possível constatar que embora estejam definidas as categorias das pessoas a constituírem este órgão, em muitos casos esta designação vinha por inerência a determinado cargo, independentemente da experiência e conhecimento do nomeado sobre a área do fardamento. Importa também salientar que, apenas recentemente é que a chefe da DOT-SF e a engenheira têxtil se encontram presentes como membros deste conselho.

Por fim, salienta-se que através das análises realizadas neste subcapítulo, à semelhança dos subcapítulos anteriores, foi possível também contribuir, em parte, para a satisfação do “*OEI: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha*”, na medida em foi respondida, em parte, a “*QDI: De que forma o atual modelo de gestão de fardamento se encontra condicionado?*”, através do reconhecimento da variável de estudo “*Constituição de Stocks na Marinha*”, enquanto condicionadora.

2.6. Planeamento para a Determinação das Necessidades

A DOT determina as necessidades de fardamento e prepara anualmente durante o mês de março, o planeamento, assumindo assim uma função essencial para a gestão de existências. Para a elaboração deste planeamento, esta tem em consideração todas as fontes de informação mencionadas na *IT DOT 001 – Gestão de Existências, presentes no Anexo F*.

Assim, neste capítulo será analisada a forma de como é efetuado o planeamento para a determinação das necessidades ao nível de fardamento pela DOT, tendo como referência os documentos utilizados por esta unidade presentes na IT em cima mencionada.

2.6.1. Secção de Fardamento

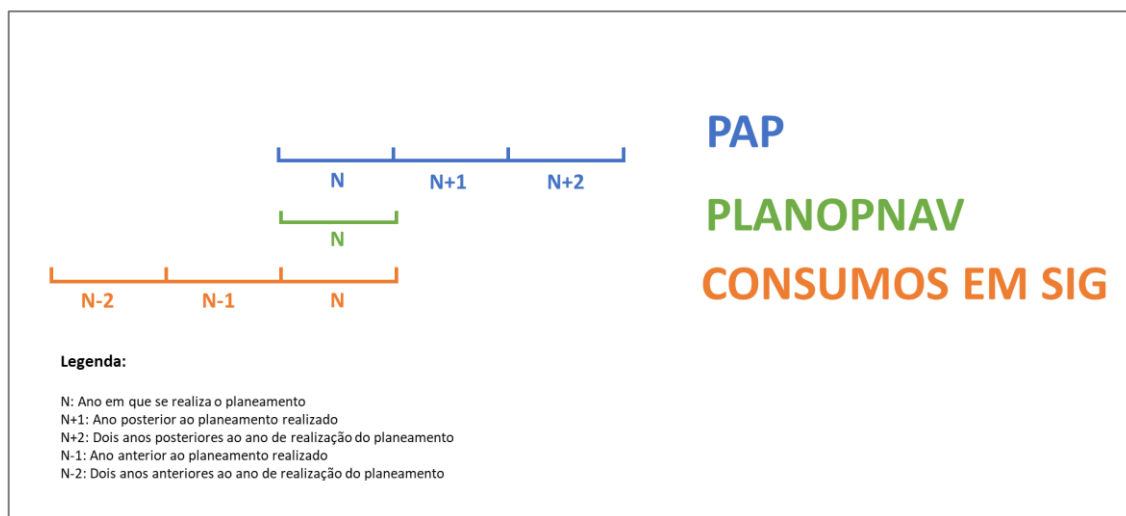
Assim, a Secção de Fardamento, para a elaboração do planeamento anual de necessidades, conforme evidenciado na Figura 41, baseia-se em fontes distintas de informação, das quais se destacam:

- PAP (Plano de Aquisição de Pessoal): Através do momento em que ocorrem incorporações especificando os aspetos qualitativos e quantitativos (classes e regimes);
- PLANOPNAV (Planeamento Operacional de Navegação): Uma vez que em determinadas missões no estrangeiro, varia a atribuição de fardamento específico⁴⁰ e quantitativos
- Consumos históricos registados em SIG (últimos 3 anos).

Sempre que o orçamento disponível permitir, tentativamente deverá ser planeada a constituição de um *stock* de segurança (de cerca de 30% da quantidade mínima de *stocks*), relativamente a todas as existências de fardamento, mantendo assim um *stock* que permita reduzir imprevistos que possam surgir.

⁴⁰ Temos o exemplo dos kits de embarque em que consoante a missão atribuída, poderá requerer a atribuição de fardamento de clima quente e/ou frio.

Figura 41 – Fontes de informação, para planeamento de necessidades da DA-DOT



Fonte: Elaborado pelo Autor

2.6.1.1. Plano de Aquisição de Pessoal

O PAP, documento emitido pela Direção do Pessoal (DP), normalmente abrange um período de 3 anos de previsão, visando fornecer informação referentes aos seguintes tópicos:

- Momentos e quantidades de novas entradas de pessoal;
- Entrada de pessoal em Regime de Contrato (RC) para o regime de Quadros Permanentes (QP);
- Pessoal militar que transita da situação de ativo para a reserva;
- Alterações nos quadros por:
 - Promoções por ingresso na categoria e graduações;
 - Promoções previstas (exceto ingressos e graduações);
- Outras saídas de pessoal que não para reforma/aposentação (fim de contrato).

O envio deste documento por parte da DP para os UEO de interesse respetivas (que normalmente ocorre entre os meses de abril/maio), com um período de três anos de previsão, normalmente ainda não se encontra aprovado por parte da DP.

Contudo, para efeitos de utilização deste documento para o planeamento final elaborado pela DOT, realça-se que normalmente apenas é tido em conta um ano de previsão, isto sucede-se devido ao facto de aquando a entrega do PAP por parte da DP em meados de abril/maio, além de não coincidir com a data do planeamento efetuado pela

DOT, por norma este ainda não se encontra aprovado, ou seja, não é uma versão final. Ainda, acrescenta-se o facto do PAP apresentar uma grande base de valores, que foram planeados pela DP com base nos quantitativos e quadros especiais ano de entrega, tornando assim os dados incoerentes (se tivermos em conta os três anos de previsão deste, sendo apenas possível a utilização dos dados referentes ao ano em questão, o que além de dificultar os atos de gestão da DOT a curto prazo, torna impossível a consideração de médio e longo prazo, apenas com a utilização destes dados.

2.6.1.2.Planeamento Operacional das Unidades Navais, de Fuzileiros e de Mergulhadores

O PLANOPNAV é um documento de planeamento operacional emitido pelo Comando Naval (COMNAV), sendo este o “órgão responsável por aprontar, empregar e sustentar as unidades operacionais da Marinha de modo a contribuir para que Portugal use o Mar, lato senso, e dele possa retirar todo o seu potencial geoestratégico e geoeconómico” (Comando Naval, 2017). Tem como competência, através da secção de planeamento “assegurar o planeamento anual das atividades operacionais desenvolvidas pelo COMNAV e vertidas no PLANOPNAV” (Comando Naval, 2017).

Este documento, visa a atribuição das tarefas/funções às UN, Fuzileiros e Mergulhadores, durante um período anual, tendo especial importância para com a Secção de Fardamento, uma vez que esta, tendo em conta a localização e natureza das missões a desempenhar pelos diferentes organismos, elabora previamente atividades de gestão relativamente à aquisição a efetuar, por forma a fornecer atempadamente os artigos específicos necessários (temos o exemplo dos kits de tempo frio/quente, conjuntos de fardamento destinado a missões em unidades terrestres no estrangeiro).

Porém, e à semelhança do PAP anteriormente referido, o PLANOPNAV sofre ao longo do ano diversas alterações. Dá-se o exemplo de, até à data de entrega da dissertação, o PLANOPNAV de 2018, em junho já ter sofrido mais de 3 alterações, assim a execução da atividade de gestão deve adaptar-se face à nova da informação.

2.6.1.3.Previsão de Consumos com dados presentes em SIG

Tendo em conta os dados obtidos no subcapítulo 2.3 - O Mercado, torna-se evidente a importância e necessidade de constante atualização dos dados de previsão de futuras necessidades, baseadas no consumo histórico de artigos de fardamento.

Considerando os restantes dados de planeamento, a utilização desta ferramenta, acrescenta um certo grau de confiança aquando a realização do planeamento (a entregar até ao último dia útil de março), uma vez que as restantes fontes de informação, conforme referido anteriormente, têm um grau de incerteza que limita a fiabilidade e capacidade de previsão das futuras necessidades.

Porém, e conforme verificado anteriormente no subcapítulo 2.3 - O Mercado, este tipo de precisão apresenta algumas nuances, que devem ser consideradas, pois dificultam o processo de tratamento estatístico de informação e a gestão que depende desta informação, das quais se salienta:

- A impossibilidade de criar linhas de tendências lineares em todos os artigos, devido a consumos inconstantes;
- A ocorrência de criação de novos artigos sem histórico de consumo, que dificulta a sua projeção em termos de tendência futura;
- O facto de o orçamento inicial ser insuficiente para executar o lançamento de concursos no início do ano económico, a existência de sazonalidades nos consumos e a atribuição de reforços ao orçamento inicial, ao longo do ano;
- As próprias características fisionómicas dos consumidores além do padrão que, influenciam a capacidade de satisfação das necessidades e a aquisição de artigos (devido à necessidade de tamanhos “não usuais” para determinados artigos).

Por fim, importa realçar que, após descritas e analisadas as influências de todos os critérios utilizados pela DOT para a elaboração do seu planeamento anual das suas necessidades ao nível de fardamento, torna-se agora possível chegar às seguintes conclusões:

- O PAP apenas fornece dados que poderão ser utilizados para um período de um ano de planeamento (ano de entrega deste), uma vez que além deste normalmente não ser entregue atempadamente, também não se encontra aprovado (utilização de previsões apenas com base em quantitativos e quadros especiais, referentes ao ano de elaboração);
- O PLANOPNAV embora se constitua como sendo um documento de planeamento operacional, apresenta inúmeras alterações ao longo do ano, que mesmo não alterando na sua totalidade o planeamento

inicial (normalmente apenas mudam as UN com missão atribuída, não alterando a missão em si), certamente dificulta qualquer ato de gestão;

- A previsão de consumos com base em dados presentes em SIG, apresenta-se como o dado mais valioso durante a elaboração do planeamento das necessidades, contudo mesmo este, apresenta algumas falhas (ou possíveis melhorias) em determinadas categorias de fardamento.

2.6.2. Necessidades Urgentes

Uma vez elaborado o planeamento das necessidades de fardamento e apesar de todos os constrangimentos aquando a sua elaboração, seguidamente serão analisadas as necessidades que surgem “fora do planeamento”. Como o nome indica, este tipo de necessidades, surgem fora da esfera e âmbito da capacidade de planeamento executado para o ano em questão, existindo assim logo à partida a problemática da orçamentação necessária.

Pelo facto destas necessidades surgirem desta forma inopinada, e ter de ser considerada a imperatividade da sua satisfação, pode ocorrer uma das seguintes situações:

- Satisfação das necessidades urgentes não previstas, através da utilização de verbas destinadas a outras necessidades já incluídas no planeamento;
- Satisfação das necessidades urgentes através do recurso a reforços orçamentais que podem coincidir temporalmente.

No caso da utilização de verbas destinadas a outras necessidades planeadas, que ficam sem capacidade de serem satisfeitas nesse ano, sendo previsível o seu impacto futuro no abastecimento com eventuais reflexos na capacidade funcional da MP.

Como exemplo, temos a aquisição urgente e não planeada do fardamento da Brigada Real de Marinha (BRM) de 2018⁴¹, com uma despesa de cerca de 67.000 euros, cuja necessidade surgiu, fora do planeamento, visando recriar os uniformes usados em 1807 para os fuzileiros da BRM, que foram utilizados nas comemorações dos 700 anos da MP.

A aquisição deste fardamento teve as seguintes implicações:

⁴¹ Criada através do Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 1/18, de 8 de janeiro.

- Não se adquiriram no final de 2017 “casacos de aquecimento”, no valor de 23.900€;
- Não se adquiriu “tecido azul” para o início de 2018, devido à necessidade de adiar a despesa em cerca de 43.000€.

Figura 42 - Brigada Real de Marinha, cerimónia despedia 700 anos de Marinha



Fonte: Retirado de <https://www.dn.pt/portugal/interior/fuzileiros-voltam-a-usar-fardas-criadas-no-seculo-xix-em-cerimonias-oficiais-9097264.html>, às 17:03 horas de

No caso da execução das necessidades urgentes através do recurso a reforços orçamentais, realça-se o facto de por vezes estes se destinarem a suprimir as necessidades fora planeamento. Assim, quando ocorre este tipo de situação, é realçado o encurtamento evidente do tempo de execução do ciclo logístico, pois dada a natureza e urgência de ocorrência desta necessidade, normalmente executam-se AD de modo a não comprometer o resto planeamento (da DA e das UEO, que se relacionam com a necessidade em causa), existindo desta forma uma correlação com os resultados analisados no subcapítulo 2.2 - Processo de Aquisição na DA.

Por fim, salienta-se que através das análises realizadas neste subcapítulo, à em conjunto com as conclusões dos subcapítulos anteriores, foi possível agora, alcançar totalmente o “*OE1: Analisar as condicionantes do atual modelo de gestão de fardamento da Marinha*”, tendo em conta que a “*QD1: De que forma o atual modelo de gestão de fardamento se encontra condicionado?*”, tenho em conta as variáveis em estudo, encontra-se agora totalmente respondida, através do reconhecimento da variável de estudo “*2.6. Planeamento da Determinação das Necessidades*”, enquanto condicionadora.

CAPÍTULO III – MODELOS DE GESTÃO

“As grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples”

- Philip Kotler

A MP e conseqüentemente a DA, conforme explicitado ao longo desta dissertação de mestrado, não deverá ficar totalmente dependente do Mercado, especialmente em áreas que desempenham papéis fundamentais ou que dificultam, o cumprimento da sua missão. Assim, torna-se essencial equacionar as soluções e as ferramentas a aplicar, visando sempre o cumprimento dos seus objetivos operacionais e estratégicos e a maximização dos resultados.

Importa referir que, um modelo de gestão se define através de diferentes critérios que em conjunto, constituem o próprio modelo de gestão.

No caso concreto do fardamento, é possível identificar 3 critérios, que definem o modelo atual de gestão. O planeamento, a gestão técnica, e a gestão de stocks, conforme evidenciado na Figura 43.

Figura 43 - Critérios de Gestão do fardamento



Fonte: Adaptado de (Carmo, 2018)

Deste modo, a análise que será adotada neste capítulo não incide especialmente no modelo de gestão de fardamento em si, mas sim nos diferentes critérios de gestão, que envolvem o próprio modelo, conforme identificado anteriormente.

Neste âmbito, tendo em conta a forma de como as diferentes variáveis estudadas, condicionam o atual modelo de gestão de fardamento da MP, destaca-se a importância do critério de controlo e gestão de stocks, que perante a QC adotada nesta dissertação e face às condicionantes estudadas, julga-se ser o critério que mais possibilita uma possível redução de custos totais e diminuição do risco na gestão de artigos de fardamento da MP, contribuindo assim para fornecer as respostas às QD's.

Assim, e face às diversas restrições e particularidades envolventes do próprio modelo de gestão, julgou-se essencial abordar e analisar este critério, uma vez que este apresenta maior influência no modelo de gestão a aplicar ao fardamento. Deste modo, a maior diferença entre os modelos analisados neste capítulo, prende-se com a constituição de stocks, sendo este o principal critério de escolha, aquando a necessidade de identificar e estudar modelos teóricos que permitam realizar a referida análise.

Antes de comparar os diferentes modelos, julgou-se também necessário verificar a sua aplicabilidade no ambiente envolvente extremos em que se insere a MP, e ainda a verificação deste numa perspetiva estratégica da própria organização, uma vez que devido à conjuntura atual, todo o dispêndio de verbas públicas deverá carecer de uma crescente gestão rigorosa, tornando-se assim essencial a adoção de modelos realistas em relação às necessidades dos organismos, permitindo assim maximizar os outputs (resultados) com a real escassez de recursos de modo a minimizar os efeitos das restrições, incrementando a eficiência e a eficácia.

Assim foi realizada uma análise *PESTLE*⁴², de modo a verificar a aplicabilidade destes modelos consoante o meio envolvente em que a MP se insere e posteriormente uma análise segundo o modelo *SAF*⁴³ de *Johnson e Scholes*, de modo a verificar se estes se enquadram no posicionamento estratégico da Marinha, sendo posteriormente comparados entre si, através da realização de uma análise SWOT e GUT.

⁴² PESTLE é um acrónimo utilizado aquando uma análise às variáveis “*Political, Social, Technological, Legal e Environmental*”, consistindo num enquadramento de fatores Macro ambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica de empresas. Quando bem executada, a análise PESTEL assegura que a atividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que escapam ao nosso controlo.

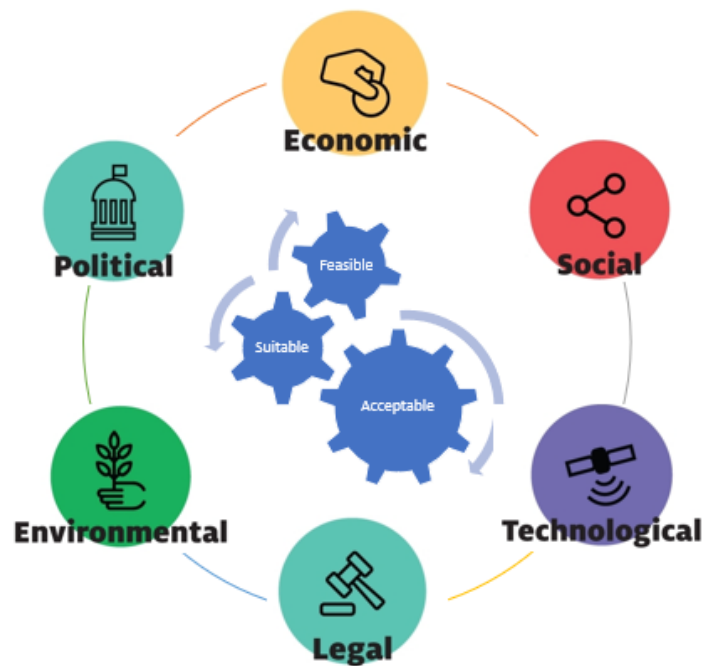
⁴³ SAF é um acrónimo utilizado aquando uma análise às variáveis “*Suitability, Acceptability e, Feasibility*”, por forma a estudar a implementação de determinada estratégia, tendo em conta a natureza e características internas da organização em causa.

Destaca-se o facto das duas primeiras análises, estarem relacionadas entre si, pois visam a verificação das primeiras condicionantes aquando da verificação da aplicabilidade de um modelo numa determinada organização, em determinado meio envolvente, encontrando-se esta relação representada na Figura 44.

Por fim, realça-se que para seguir com a investigação científica deste trabalho de investigação, e visando alcançar o “*OE3: Comparar o atual modelo de gestão de fardamento com modelos teóricos*”, tendo em conta a importância do critério de controlo e gestão de stocks, irão ser estudados três modelos que contrastam entre si esta temática (dois opostos e um “possível misto”), sendo eles os seguintes:

- Modelo de Constituição de Stocks (modelo atual)
- Modelo *Just in Time* (JIT)
- Modelo *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR)

Figura 44 - Relação entre modelo SAF e PESTLE, num ponto de vista estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1.Descrição dos Modelos de Gestão

3.1.1. Modelo de Constituição de Stocks (atual)

Com base no trabalho realizado durante a fase de pesquisa efetuada ao longo da presente dissertação, verificou-se que tendo em conta a variedade de áreas de artigos da responsabilidade da DA que integram a corrente de abastecimento, é nesta entidade que se realiza a maior parte da armazenagem por forma a suprir as necessidades atuais e futuras da Marinha. Contudo, existem diferentes periodicidades de reabastecimento a adotar consoante a classe de material, conforme estipulado pela *IT-DOT 001 – Gestão de Existências*, presente no Anexo F, determinando o reaprovisionamento de stocks, dos quais se destaca desde já, a secção de fardamento, por ser esta área do o objeto de estudo, em que a periodicidade de reabastecimento dos artigos se apresenta como pontual, ou seja, conforme o surgimento das necessidades devido às várias restrições estudadas e evidenciadas ao longo deste trabalho.

A DA na qualidade de OA, apresenta uma estrutura organizacional centralizada na execução da obtenção, permitindo economias de escala e conciliar diferenças entre oferta e procura, de forma a dar continuidade ao abastecimento em diversas situações.

Relativamente ao critério de armazenamento dos artigos de fardamento, é seguido o sistema Misto, conforme descrito na *IT-DOT 007 – Armazenagem de Material*, que define “os artigos poderão ser colocados na zona livre e por determinada ordem, mas terá de ser considerada uma certa afinidade ou similaridade entre os artigos e entre o local apropriado, tendo em atenção as suas características”. Além disso, realça-se que a secção de fardamento, preferencialmente tem em conta o tempo de vida útil do material, por isso adotou o critério FIFO (*First in, first out*), relacionando-o com a frequência de saída. O critério NIFO (*Next in, first out*) foi também escolhido para casos em que não existindo stocks devido a rutura, assim que são recebidas são desde logo canalizados para a satisfação das necessidades pendentes e/ou futuras.

Também, tendo em conta os dados analisados e recolhidos nos subcapítulo 2.2 - Processo de Aquisição na DA e 2.4 - Constituição de Stocks na Marinha, sugere-se que este modelo agora a descrito possua um nível máximo de stocks de artigos de fardamento que vise 1 ano, um nível de reabastecimento de 6 meses, um nível mínimo de 3 meses e por fim, stocks de segurança para 1 mês.

Com base no modelo atual de constituição de *stocks*, e face às diversas condicionantes existentes na envolvente da gestão de fardamento da MP que foram enunciadas ao longo desta dissertação, considera-se que relativamente à política de *stocks*, nada de inovador se pode introduzir de modo a acrescentar valor útil para a investigação, realçando apenas o facto da necessidade de implementação de sistemas de climatização nos depósitos, de modo a melhor se preservar o material em stock e assim se reduzir os diminutos abates de artigos existentes ao longo dos anos, como também a necessidade de e alteração alguns dos métodos de previsão das necessidades, uma vez que, conforme referido no subcapítulo 2.4 - Constituição de Stocks na Marinha, existem determinadas classes de artigos de fardamento cujo atual método de previsão de necessidades (consumos nos três últimos anos) não se considera como o mais adequado em algumas categorias de artigos.

3.1.2. Modelo JIT

Tendo em conta os temas abordados ao longo do capítulo segundo, e devido ao facto deste modelo se assumir claramente como um tema de gestão, colaboração e parceria com os fornecedores na Cadeia de Abastecimento, importa salientar que a aplicabilidade mais adequada do mesmo se baseia na opinião do autor e na prévia realização de contratação plurianual.

Deste modo, o JIT atende a uma filosofia do tipo *pull*, uma vez que “as operações são organizadas de forma a ocorrerem somente quando são necessárias e em função do sinal de necessidade (encomenda, *kanban*⁴⁴, entre outros) do elo cliente (interno ou externo).” (Carvalho J. C., Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, 2010).

Assim, o objetivo do JIT baseia-se na eliminação total do desperdício associado à produção, tempo de espera e excessos de stock, uma vez que os artigos são criados de forma a responder à procura imediata, não sendo assim criados “excessos” (*stocks*), uma vez que os artigos são entregues em tempo, qualidade e quantidade desejáveis. A aplicação deste modelo, neste estudo, implica principalmente a ausência total de *stocks* na DA e a melhoria dos métodos de previsão e resposta de necessidades de artigos de fardamento.

⁴⁴ Designa “sinal visual” ou “cartão”. Surgiu nas linhas de produção em massa da Toyota, em que os trabalhadores usavam um *kanban* (ou seja, um cartão real) para sinalizar etapas do seu processo de fabricação. A natureza altamente visual do sistema permitiu que as equipas se comunicassem mais facilmente sobre o trabalho a realizar e padronizar sugestões e processos refinados, o que ajudou a reduzir o desperdício e maximizar o valor do *output*.

Segundo Carvalho, na sua obra “*Logística Global e Macrologística*”, existem três ideias básicas sobre as quais se desenvolve um sistema JIT:

- A primeira, já referida anteriormente, denomina-se de “Integração e Otimização de todo o processo de produção”, uma vez que tudo o que não agrega valor ao produto é desnecessário e tem que ser eliminado;
- A segunda ideia é a “Melhoria Contínua”, uma vez que o JIT potencia o desenvolvimento de sistemas internos que encorajam a melhoria constante, não apenas dos processos e procedimentos, mas também do elemento humano dentro da empresa, permitindo assim o desenvolvimento das potencialidades humanas (fomenta o desenvolvimento de uma base de confiança, obtida através de transparência e honestidade das ações);
- A terceira ideia básica do JIT, é a de trabalhar sempre de forma a se poder “Entender e Responder às Necessidades dos Clientes”, existindo a responsabilidade de atender o cliente com base em requisitos de qualidade do produto, prazo de entrega e custo.

Assim, a aplicação do modelo JIT, visa não só um fluxo de informação direta entre o fornecedor e o cliente (MP), como também uma aproximação real do ponto de requisição⁴⁵. Esta última é obtida “através do recurso a algumas formas de determinação estatística do inventário, em que a ordem de realização ocorre quando a quantidade em *stock* baixa além de determinado nível – conhecido por *Reorder Point* (...) De acordo com este modelo, o ponto de encomenda de reposição é determinado com base no cumprimento do *lead-time*⁴⁶ do *pipeline*⁴⁷.” (Dias J. C., 2005).

Desta forma, e uma vez estabelecida a relação artigo – fornecedor, a DA (cliente) como OA apenas necessita de fornecer informação referente às necessidades reais, ou seja, quando ocorrerá de acordo com dados de planeamento e métodos de previsão surgimento das necessidades, ficando assim o fornecedor responsável pela entrega de artigos de fardamento por forma a ser realizada a receção qualitativa e quantitativa por parte dos técnicos da DA, e posteriormente a satisfação das necessidades das unidades e dos militares da MP em tempo, quantidade e qualidade.

⁴⁵ Altura em que, de acordo com dados estatísticos, será quando surgirá uma nova necessidade.

⁴⁶ Tempo entre o início e a conclusão de um determinado processo de produção, ou seja, o tempo total necessário para fabricar um bem.

⁴⁷ Conjunto de etapas de processamento que se encontram interligadas, em série, onde a saída de um artigo de uma etapa, corresponde na entrada deste numa próxima, até encerrar o processo de fabricação deste.

Por fim, realça-se que aquando a adoção deste tipo de modelo, a DA deve constituir e manter posse de *stocks* de segurança (uma vez que possui depósitos atualmente), esta não ficará totalmente dependente de terceiros (o fornecedor), podendo assim acautelar a capacidade da cadeia de abastecimento e não comprometer a sua missão como OA da MP.

3.1.3. Modelo CPFR

À semelhança do modelo abordado anteriormente, este baseia-se também na prévia realização de contratação plurianual, uma vez que a adoção do conceito CPFR apenas pode ser aplicado, através de uma gestão conjunta e com responsabilidade partilhada com o fornecedor, no âmbito dos processos de planeamento e de previsão. Desta forma este modelo tem como principal implicação a ausência/redução de stocks na DA e a melhoria dos métodos de previsão de necessidades futuras de artigos de fardamento.

O CPFR, à semelhança do JIT, enquadra-se na temática dos programas de resposta rápida, implicando assim uma forte dinâmica e atualização do ciclo de informação previsional com os fornecedores. Assim, a DA teria de fornecer informação célere e desejavelmente automática sobre as suas necessidades para um horizonte temporal mais alargado, ou seja, o fornecedor estaria assim ciente não só das necessidades atuais, mas também das nossas necessidades futuras. Desta forma o fornecedor estaria presente e envolvido de forma responsável no processo de planeamento e previsão de artigos de fardamento, possibilitando assim uma possível adequação/melhoria dos métodos de previsão, e frequente reajustamento dos níveis de stocks consoante as necessidades reais.

A entrega de artigos seria feita consoante as necessidades reais e dentro de tempo útil⁴⁸ para a DA posteriormente fazer a receção quantitativa e qualitativa, por forma a satisfazer as necessidades dos militares e das unidades e serviços da MP atempadamente.

Não descurando a função da DA, como OA, esta receção do ponto de vista técnico, seria sempre acompanhada pelos técnicos da DA para permitir uma supervisão e avaliação entre as ET e as características técnicas do material a entregar e exigidos por este organismo da MP, com vista à satisfação das necessidades das unidades requisitantes ou dos militares com a qualidade exigida e objeto de prévia contratação.

⁴⁸ Tempo necessário para a DA realizar as receções qualitativas e quantitativas do material a fornecer às diferentes UN (por norma cerca de 1/2 dias).

3.2. Análise PESTLE

Conforme referido no início deste capítulo e feita a descrição dos três modelos estudados, segue-se agora a análise sobre a possibilidade da sua aplicação consoante o meio envolvente em que a MP se insere.

A análise PESTLE é importante por ser uma ferramenta de gestão aplicada ao ambiente externo com o qual uma organização tem que interagir, focando-se em tópicos críticos, que devem ser tidos em conta aquando a necessidade de implementar qualquer decisão, num ponto de vista estratégico. Deste modo, são analisadas as influências Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Legais e Ambientais aquando a implementação de cada um dos modelos em análise, fornecendo assim indicadores fundamentais referentes à aplicabilidade destes ao fardamento na MP.

Os fatores considerados nos modelos em questão, envolvendo cada um dos critérios constituintes da análise PESTLE, encontram-se representados na Tabela 6, dos quais se torna possível chegar às conclusões evidenciadas nas Tabelas Tabela 7 a 9.

Tabela 6 - Identificação das forças macroeconómicas presentes na análise PESTLE

P	FATORES POLÍTICOS	A. Financiamento e Iniciativa
		B. Mudanças de chefia nas FFAA
		C. Mudanças de Governo
		D. Eleições e ciclos políticos
E	FATORES ECONÓMICOS	A. Tendências orçamentais
		B. Sazonalidades de consumo
		C. Resposta do Mercado
S	FATORES SOCIAIS	A. cultura da Marinha, face a mudanças
		B. Hábitos de consumo do militar
		C. Demografia dos militares e fornecedores
		D. Imagem da MP para a população
T	FATORES TÉCNOLÓGICOS	A. Existência/ Surgimento software que suporte e facilite a implementação do modelo
L	FATORES LEGAIS	A. Cumprimento do CCP
E	FATORES AMBIENTAIS	A. Implicações ambientais causadas devido a adoção do modelo

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2.1. Modelo de Constituição de Stocks (atual)

Tabela 7 - Análise PESTLE, relativamente ao modelo de Constituição de Stocks

CRITÉRIOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
P	Oportunidade em B, uma vez que o modelo é o adotado atualmente, transmitindo conforto às chefias	Ameaça em A, devido ao facto de não existir orçamento suficiente por forma a suprimir necessárias
E		Ameaça em A, devido ao facto de tendencialmente não existir orçamento suficiente por forma a suprimir necessárias
		Ameaça em B, por forma a combater sazonalidades, necessário realizar stocks em tempo atempado
		Ameaça em C, dificuldade no Mercado em responder às necessidades da MP ao nível do fardamento
S	Oportunidade em A, uma vez que o modelo é o adotado atualmente, transmitindo conforto a chefias	Ameaça em B, uma vez que utilização de artigos por parte de militares, de fardamento supera o seu tempo de vida útil
	Oportunidade em B, uma vez que localização da DA influencia pequenos fornecedores	
T	Oportunidade em A, devido a existência de depósitos	Ameaça em B, devido a necessidade de atualizar sistema de armazenagem de depósitos e necessidades de PVF (utilização <i>EXCEL</i> manualmente por funcionários)
L		Ameaça em A, devido a demasia em utilização de AD, ainda que justificado
E		Ameaça em A, existência de material abatido devido a degradação em depósito

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2.2. Modelo JIT

Tabela 8 - Análise PESTLE, relativamente ao modelo *JIT*

CRITÉRIOS	OPURTUNIDADES	AMEAÇAS
P	Oportunidade em A, uma vez que através da utilização de contratação plurianual existiria orçamento disponível para satisfação total de necessidades	Ameaça em A, através da utilização de contratação plurianual, ficando assim o orçamento comprometido, durante o tempo de adjudicação
	Oportunidade em B, uma vez que atual CEMGFA pertence ao ramo da MP	
	Oportunidade em D, imagem da MP cada vez mais presente na população portuguesa	
E	Oportunidade em A, temática da contratação plurianual cada vez mais falada na MP	
	Oportunidade em B, possível combater sazonalidades com relativa facilidade	
	Oportunidade em C, Mercado responde com mais facilidade face à dimensão e valores da contratação envolvente	
S	Oportunidade em B, possibilidade de satisfazer necessidades de clientes, possível saber consumo real dos mesmos	Ameaça em A, modelo gera desconforto às chefias uma vez que não é o adotado
T	Oportunidade em A, existência de software (SIG e MRP) e partilha de informação ao fornecedor	
	Oportunidade em A, relativa facilidade em obter, se necessário, um novo software de partilha de informação	
L	Oportunidade em A, em cumprimento total do CCP	
E	Oportunidade em A, uma vez que fornecedor fica com responsabilidade de armazenagem	

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2.3. Modelo CPFR

Tabela 9 - Análise PESTLE, relativamente ao modelo CPFR

CRITÉRIOS	OPURTUNIDADES	AMEAÇAS
P	Oportunidade em A, uma vez que através da utilização de contratação plurianual existiria orçamento disponível para satisfação total de necessidades	Ameaça em A, através da utilização de contratação plurianual, ficando assim o orçamento comprometido, durante o tempo de adjudicação
	Oportunidade em B, uma vez que atual CEMGFA pertence ao ramo da MP	
	Oportunidade em D, imagem da MP cada vez mais presente na população portuguesa	
E	Oportunidade em A, temática da contratação plurianual cada vez mais falada na MP	
	Oportunidade em B, possível combater sazonalidades com relativa facilidade	
	Oportunidade em C, Mercado responde com mais facilidade face à dimensão e valores da contratação envolvente	
S	Oportunidade em B, possibilidade de satisfazer necessidades de clientes, possível saber consumo real dos mesmos	Ameaça em A, modelo gera desconforto às chefias uma vez que não é o adotado
T	Oportunidade em A, existência de software (SIG e MRP) e partilha de informação ao fornecedor	
	Oportunidade em A, relativa facilidade em obter, se necessário, um novo software de partilha de informação	
L	Oportunidade em A, em cumprimento total do CCP	
E	Oportunidade em A, uma vez que fornecedor fica com responsabilidade de armazenagem	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após analisadas as diversas variáveis presentes no meio envolvente externo e a sua relação consoante o modelo a aplicar na temática da gestão de stocks de fardamento, surge agora a necessidade de verificar se estes de adequam numa perspetiva estratégica sustentável.

Esta análise ainda englobará os três modelos, porque verificadas as variáveis do meio envolvente que podem influenciar num nível estratégico a adoção de qualquer uns destes, segundo o ponto de vista do autor, não se encontram verificadas as situações que justifiquem a “exclusão” de qualquer um dos modelos até agora analisados.

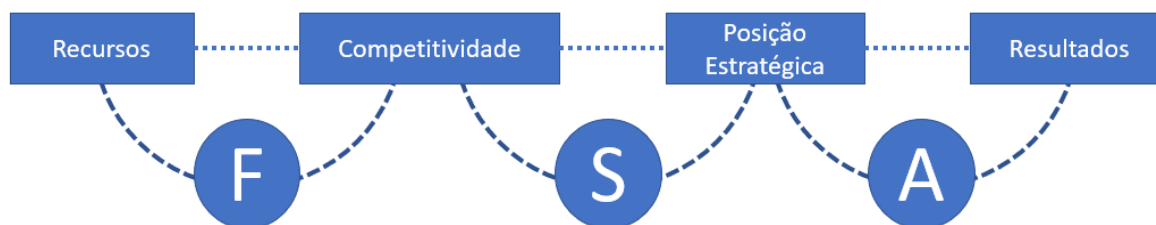
3.3. Análise SAF

Segundo este modelo de (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008), ao adotar um modelo/critério de gestão, este terá inicialmente de verificar uma série de parâmetros a nível estratégico, de forma a verificar a aplicabilidade do mesmo na organização, conforme representado na Figura 45.

Os critérios de análise são respetivamente:

1. *Suitable*⁴⁹
2. *Acceptable*⁵⁰
3. *Feasible*⁵¹

Figura 45 - Aplicabilidade da análise SAF numa organização



Fonte: Elaborado pelo autor

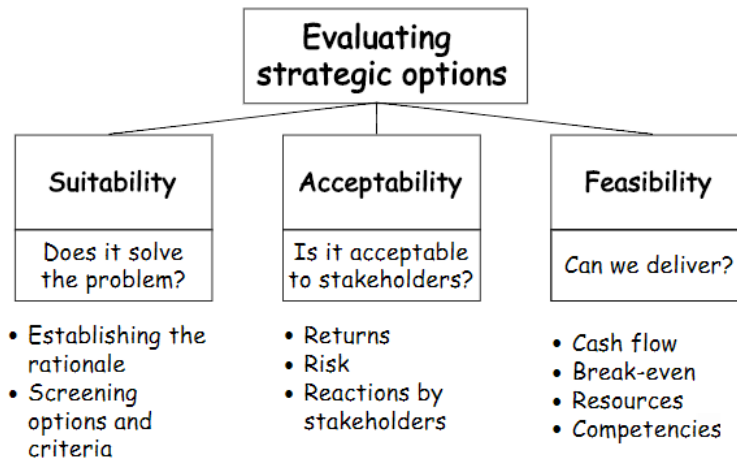
Realça-se que na avaliação de cada um dos critérios, embora possamos considerar outros inúmeros parâmetros a abordar, conforme evidenciado na Figura 46, apenas se irão abordar e estudar alguns destes tendo em conta a natureza do objeto de estudo.

⁴⁹ A adequabilidade (tradução feita pelo autor), encontra-se relacionada com a “questão de saber se uma estratégia aborda ou não os principais problemas que foram identificados na compreensão da posição estratégica da organização(...) A verificação deste critério exige uma avaliação da extensão de qualquer opção estratégica tendo em conta os principais fatores e mudanças do meio envolvente” (Johnson, 2008).

⁵⁰ A aceitabilidade (tradução feita pelo autor), encontra-se relacionada com “os resultados de desempenho esperados após a tomada de uma estratégia (...) Estes resultados podem ser de três tipos: reações de retorno, risco e partes interessadas” (Johnson, 2008).

⁵¹ A viabilidade (tradução feita pelo autor), encontra-se relacionada com o facto de a organização “apresentar recursos e competências suficientes por forma a realizar uma determinada estratégia” (Johnson, 2008), ou seja, neste critério irá ser analisadas as formas de implementação de recursos e viabilidade financeira da organização, tomando a estratégia em causa.

Figura 46 - Esquema de determinação de escolhas a nível estratégico



Fonte: Adaptado de (College, 2007), baseado em (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Contudo, e antes de avançar para os resultados finais da análise SAF, sendo o risco uma das componentes associadas a este modelo, e que por sua vez obterá um grau de importância acrescido futuramente (como parâmetro eliminatório) surge agora a necessidade da sua determinação consoante o modelo em estudo.

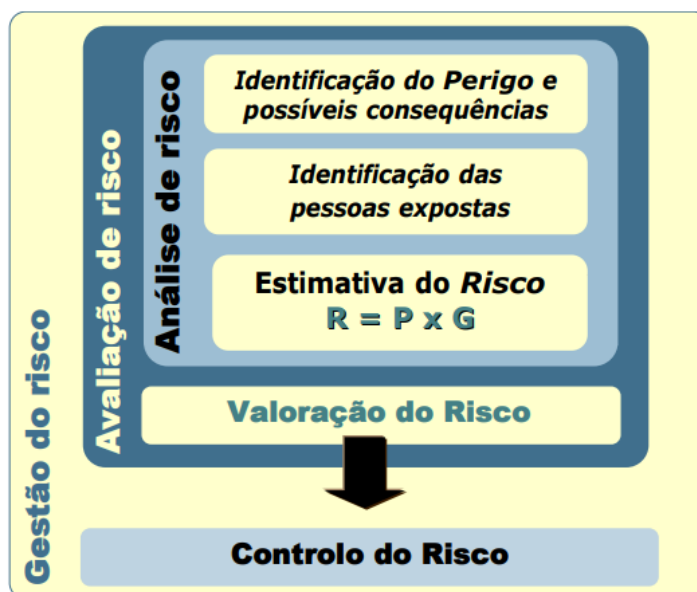
3.3.1. Determinação do Risco associado ao modelo

Para efetuar uma correta avaliação do risco envolvente face à decisão de utilização de determinado modelo, segundo Roxo na sua obra intitulada de *Segurança e Saúde do Trabalho: Avaliação e Controlo de Riscos*, esta deve compreender duas fases, conforme esquematizado na Figura 47:

- **A Análise de Risco:** Visa determinar a Magnitude do Risco (R), através da relação entre a Probabilidade de determinada ação ocorrer (P) e a Gravidade que a mesma representa para a organização (G);
- **A Valorização do Risco:** Visa validar o significado que o risco assume.

Desta forma entende-se por Gestão de Risco como sendo “o conjunto da avaliação do risco e do controlo do risco (...) que compreende a aplicação sistemática de políticas de gestão, procedimentos e práticas de trabalho para analisar, valorizar e controlar o risco” (Roxo, 2006).

Figura 47 - Fases de um processo de gestão de risco profissional



Fonte: Adaptado de (Roxo, 2006)

Tendo em conta a natureza do risco em análise neste capítulo, uma vez que a fase da análise do risco consiste numa decomposição detalhada do objeto seleccionado para alvo de avaliação, neste contexto não irá ser abordada especificamente a temática do controlo de risco, sendo apenas abordadas duas etapas das descritas no processo de avaliação de risco, definido por (Roxo, 2006), de forma a obter dados, para continuar com a análise SAF:

- Identificação de perigo e possíveis consequências⁵²;
- Estimativa do Risco⁵³.

3.3.1.1. Análise do Risco

As metodologias que visam a Avaliação de Risco, segundo (Carvalho F. C., 2007) devem ser eficientes e suficientemente detalhadas para possibilitar uma adequada hierarquização dos riscos e consequente controlo. Desta forma, podem ser utilizados 3 tipos de métodos nas fases de estimativa e valorização do risco:

- Métodos de Avaliação Qualitativos: Avaliações qualitativas de P e G, sem que haja qualquer registo numérico associado. Este tipo de método é apropriado

⁵² Pretende-se verificar que perigos estão presentes numa determinada situação e as suas possíveis consequências.

⁵³ Nesta fase, o objetivo consiste na quantificação da magnitude do risco, sendo esta definida como a função da probabilidade de ocorrência de um determinado dano e a gravidade a ele associada conforme descrita no processo de gestão de risco de (Roxo, 2006).

para avaliar situações simples, cujos perigos possam ser facilmente identificados;

- Métodos de Avaliação Quantitativos: Envolvem a quantificação objetiva dos diferentes elementos do Risco;
- Métodos de Avaliação Semi-Quantitativos: Em que se estima o valor numérico da R, a partir do produto entre a estimativa da P e da G

Deste modo, tendo em conta a natureza do objeto de estudo, irá ser adotado um Método de Avaliação Qualitativo, denominado de Matriz simples de *Somerville*. Este método usa uma “matriz de análise de risco composta por duas escalas de três níveis, para caracterizar a Gravidade (G) e a Probabilidade (P) (...) integra uma escala de Índice de risco para definir a prioridade de intervenção, igualmente com 3 níveis” (Filipa Cavalho, 2011), conforme evidenciados nas Figura 48 e Figura 49.

Figura 48 - Escalas de Probabilidade (P) e Gravidade (G), segundo o Método matriz simples de *Somerville*)

Gravidade (G)	
A	Baixo
B	Médio
C	Alto

Probabilidade (P)	
A	Baixo
B	Médio
C	Alto

Fonte: Adaptado de (Carvalho F. C., 2007)

Através de uma relação entre as duas variáveis descritas em cima, é possível obter de forma quantificada a R, conforme esquematizado na Figura 49.

Figura 49 - Determinação quantificada da Magnitude do Risco (R)

R=f(G*P)		Probabilidade (P)		
		A	B	C
Gravidade (G)	A	1	2	3
	B	2	4	6
	C	3	6	9

Fonte: Adaptado de (Carvalho F. C., 2007)

Assim, foram avaliados os riscos associados a cada um dos modelos em análise, tendo como referência os elementos funcionais constituintes no ciclo logístico, conforme referido no capítulo primeiro, que segundo o autor, desempenham um papel significativo no método de gestão de fardamento utilizado pela MP, conforme evidenciado nas Tabelas 10, 11 e Tabela 12.

Por fim, salienta-se que , para efeitos de análise de risco associado entre modelos, não se considerou o parâmetro da “ilegalidade” inerente à adoção do modelo de constituição de stocks, aquando a observação da magnitude do risco, uma vez que a questão da fragmentação da despesa, embora contrariando o estabelecido pelo CCP, encontra-se justificada uma vez que esta acontece por razões de orçamentação, sendo assim “tolerada” esta questão. Assim, embora esteja representado nas Tabelas 8, 9 e 10, para efeitos de aperfeiçoamento de dados, foram consideradas as seguintes contabilizações finais, referentes à magnitude do risco:

- Modelo Constituição de Stocks: 40 valores;
- Modelo *Just in Time*: 42 valores;
- Modelo *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*: 33 valores;

Tabela 10 - Análise do Risco de adoção do Modelo de Constituição de Stocks

Fatores ambientais	Tarefa	Identificação do Risco	Matriz Simples		
			G	P	R=f(G*P)
Determinação das necessidades	Métodos de previsão	Métodos de previsão ineficientes conforme mudança de realidades operacionais	B	C	6
	Planeamento de necessidades	Elaboração do planeamento anual de necessidades	B	B	4
		Satisfação de necessidades urgentes fora planeamento	B	C	6
Obtenção	Planeamento de CP	Pouco interesse do Mercado	C	B	6
		Legalidade	C	C	9
	Processo de Obtenção	Orçamento insuficiente para aquisição de artigos	C	B	6
		Receção Q&Q	B	B	4
Armazenagem	Distribuição de material pelos depósitos	Deterioração material	B	B	4
	Distribuição	Custos de armazenagem	a)		
Distribuição dos artigos pelas UN					
Consumo	Tempo de Distribuição	Tempo necessário até distribuir artigos pelas UN			
	Satisfação efetiva das necessidades	Confirmação de consumo pelas UN	B	B	4
TOTAL			45		

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 11 - Análise do Risco de adoção do Modelo *Just In Time*

Fatores ambientais	Tarefa	Identificação do Risco	Matriz Simples		
			G	P	R=f(G*P)
Determinação das necessidades	Métodos de previsão	Realização das previsões das necessidades	B	C	6
	Planeamento de necessidades	Elaboração do planeamento anual de necessidades	C	B	6
		Satisfação de necessidades urgentes fora planeamento	C	C	9
Obtenção	Processo de Obtenção	Lançamento de CP	C	A	3
		Legalidade	C	A	3
	Processo de Obtenção	Orçamento disponível	C	A	3
		Receção Q&Q	C	B	6
Armazenagem	Distribuição de material pelos depósitos	Custos de armazenagem	C	A	3
	Distribuição	Custos transporte	a)		
Tempo de Distribuição					
Consumo	Satisfação efetiva das necessidades	Confirmação de consumo pelas UN	C	B	6
		TOTAL			

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 12 - Análise do Risco de adoção do Modelo Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment

Fatores ambientais	Tarefa	Identificação do Risco	Matriz Simples		
			G	P	R=f(G*P)
Determinação das necessidades	Métodos de previsão	Realização das previsões das necessidades	B	B	3
	Planeamento de necessidades	Elaboração do planeamento anual de necessidades	Dados insuficientes para a elaboração do planeamento	B	6
		Satisfação de necessidades urgentes fora planeamento	Impossibilidade de satisfazer necessidades	C	9
		Lançamento de CP	Pouco interesse do Mercado	C	3
Obtenção	Legalidade	Cumprimento da lei	C	A	3
	Processo de Obtenção	Orçamento disponível	Orçamento insuficiente para aquisição de artigos	C	3
		Receção Q&Q	Atrasos e outros incumprimentos por parte do for fornecedor	C	A
Armazenagem	Distribuição de material pelos depósitos	Custos de armazenagem	C	A	3
Distribuição	Custos transporte	Distribuição dos artigos pelas UN	a)		
	Tempo de Distribuição	Tempo necessário até distribuir artigos pelas UN			
Consumo	Satisfação efetiva das necessidades	Confirmação de consumo pelas UN	C	A	3
TOTAL					36

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3.2. Conclusão da Análise SAF

Uma vez calculado o risco envolvente a cada tipo de modelo, surge agora a necessidade de continuação da análise SAF, cujos resultados se encontram expressos na Tabela 13. Importa destacar algumas particularidades observadas, de modo a permitir sintetizar algumas das principais conclusões:

- Diferentes políticas de gestão de stocks existentes para cada categoria nos modelos;
- Os modelos apresentam diferentes períodos temporais de execução contratual;
- O *JIT* apresenta um risco acrescido, devido ao facto de a Marinha ficar totalmente dependente do fornecedor, para satisfação das suas necessidades;
- A MP, à semelhança dos outros ramos das FFAA, poderá se revelar algo relutante à mudança;
- A atribuição ou não de orçamentação inicial suficiente varia consoante o modelo e condiciona a escolha do procedimento a adotar.
-

Tabela 13 - Síntese da análise SAF aos diferentes modelos de gestão de stocks

Critérios	Parâmetros	Stocks	JIT	CPFR
Adequabilidade	Racional	Satisfação das necessidades, através de aquisição de material para stock	Fornecedor tem acesso à informação das necessidades	Fornecedor tem acesso a informação de necessidades e entra no processo de planeamento
	Análise de hipóteses e critérios	Lançamento de concursos públicos	Satisfação das necessidades, Fornecedor distribui artigos diretamente às UN e militares	Satisfação das necessidades, aquisição de stocks em tempo oportuno
Aceitabilidade	Retorno	Stocks em depósito	Sem stocks	Níveis de stock mininos
	Risco	Moderado	Alto	Reduzido
	Reações das "chefias"	Habitados	Receio	Receio
Viabilidade	Recursos	Orçamento disponível largamente inferior às necessidades, não sendo assim possível a criação total de stocks	Orçamento disponível, mas consignado, possível satisfação de necessidades	Orçamento disponível, mas consignado, possível satisfação de necessidades
	Competências	Existem pessoas qualificadas para aplicar este modelo	Existem pessoas qualificadas para aplicar este modelo	Existem pessoas qualificadas para aplicar este modelo

Visando a realização de uma análise evolutiva e cada vez mais realista, para efeitos de futuras análises e comparações de modelos, exclui-se o modelo *JIT* devido ao alto risco que este apresentaria para a MP, conforme identificado e enunciado anteriormente.

Por fim, as análises prévias e exaustivas realizadas aos modelos, relativamente ao ambiente externo da MP, de modo a prosseguir com a análise comparativa entre os modelos de Constituição de Stocks e *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, surge agora a necessidade de definir e comparar concretamente o que cada um destes representa externamente e internamente para a MP.

3.4. Analise SWOT

Uma vez analisados e comparados os modelos a um nível estratégico e focando apenas o ambiente externo com que se relaciona a MP, justifica-se agora recorrer à matriz SWOT⁵⁴ (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), por forma a poder correlacionar com o ambiente interno desta organização, e para se de identificar até que ponto as forças e fraquezas dos modelos são relevantes ou capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no paradigma atualmente existente.

Assim, realça-se que além dos pontos fortes e pontos fracos destes modelos, inerentes ao ambiente interno da MP, as oportunidades e ameaças face ao ambiente externo também se encontram representados nas Tabela 14 e Tabela 15.

⁵⁴ Apresenta-se como sendo uma técnica de planeamento estratégico, usada para ajudar a identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas à concorrência comercial ou planeamento de projetos. Destina-se a especificar os objetivos do projeto em questão e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para atingir esses objetivos.

Esta ferramenta foi criada por Kenneth Andrews e Roland Chirtensen, dois professores de *Harvard Business School*.

Tabela 14 - Análise SWOT ao modelo constituição de *stocks*

	Positivo	Negativo
Ambiente Interno	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
	Possuir stock; Utilização de ferramenta informática SIGDN Capacidade de armazenagem;	Custo de oportunidade ⁵⁵ . Escassez do pessoal; Custo de perecibilidade
Ambiente Externo	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	Utilização de economias de escala	Resposta do mercado;

Fonte: Elaborado pelo Autor

Além da importância inerente desta análise, a nível comparativo com o Modelo de *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, destaca-se que através da elaboração da mesma, e neste caso, referente ao modelo de Constituição de *Stocks*, atinge-se o “*OE2: Identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças presentes no atual modelo de gestão de fardamento*”, uma vez que foi analisada a influência dos ambientes interno e externo e expostos todos os tópicos inerentes a esta questão. Contudo, realça-se que a elaboração deste objetivo, tendo em conta o objeto de estudo da presente dissertação, surgiu previamente durante o próprio desenvolvimento do CAPÍTULO II – ESTADO DA ARTE.

⁵⁵ Custo inerente do facto de se ter optado por realizar *stock* de um determinado artigo, em vez de se ter utilizado o as verbas do orçamento para satisfazer outras necessidades.

Tabela 15 - Análise SWOT ao modelo CPFR

	Positivo	Negativo
Ambiente Interno	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
	<p>Redução de custo de posse de stock (eletricidade, manutenção, etc.), apenas mantendo níveis de segurança;</p> <p>Redução de custos de transporte;</p> <p>Redução de recursos humanos;</p> <p>Satisfação das necessidades reais atempadamente.</p> <p>Resposta do Mercado</p>	<p>Suscetível de uma análise ABC criteriosa para apoio à gestão e á decisão</p> <p>Orçamento consignado durante período de adjudicação</p> <p>Resistência à mudança</p> <p>Dependência a terceiros, mudança de paradigmas na Marinha</p>
Ambiente Externo	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	<p>Diminuir custos de perecibilidade dos produtos mantendo os custos de quantidade por via da contração;</p> <p>Redução de burocracia, durante os anos posteriores ao ano de lançamento de concurso;</p> <p>Preços mais atraentes, face dimensões requeridas e valor adjudicado;</p> <p>Melhoria de métodos de Previsão.</p>	<p>Incumprimento contratual por parte do fornecedor (quantidades fornecidas, qualidade dos artigos e prazos de entrega);</p> <p>Não cumprimento de planeamento devido a incumprimento do fornecedor, sem possibilidade de lançar nossos concursos (sem orçamento disponível);</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.5. Matriz GUT

Após identificados as diferentes variáveis de cada um dos modelos presentes na análise SWOT, seguidamente analisam-se e classificam-se as variáveis dos modelos consoante a sua Gravidade, Urgência e Tendência (GUT)⁵⁶. Este tipo de classificação visa identificar e classificar cada uma das variáveis presentes na análise SWOT, segundo uma ordem de relevância, conforme estipulado pela Tabela 16.

Realça-se que o resultado final é a apresentação do produto dos valores numéricos atribuídos (respeitando a equação $G \times U \times T$), fornecendo desta forma dados relativos à influência, desempenho e crescimento de uma determinada variável, conforme evidenciados na Tabela 17 e Tabela 18, facilitando assim o processo de tomada de decisão a um nível de estratégico, ou seja, neste caso o de optar pelo “melhor” modelo possível.

Tabela 16 - Matriz GUT de referência

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT
5	Extremamente Grave	Necessidade de ação imediata	Piora rapidamente	125
4	Muito Grave	Muito urgente	Piora em curto prazo	64
3	Grave	Urgente, carece de atenção a curto prazo	Piora a médio prazo	27
2	Pouco Grave	Pouco urgente	Piora em longo prazo	8
1	Sem Gravidade	Pode esperar	Não piora, inclusive pode melhorar	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

⁵⁶ Gravidade – Tem em consideração a intensidade ou impacto que o problema pode causar se não for solucionado.

Urgência – Leva em consideração o prazo para se resolver um determinado problema. Pode se considerar como problemas urgentes prazos definidos por lei ou o tempo de resposta para clientes.

Tendência – Analisa o padrão ou tendência de evolução da situação. Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo.

Tabela 17 - Análise GUT ao modelo de constituição de stocks

	SWOT	Gravidade	Urgência	Tendência	G*U*T
Ameaças	Resposta do mercado;	5	3	4	60
Pontos Fortes	Possuir stock;	5	3	3	45
Oportunidades	Utilização de economias de escala	3	3	3	27
Pontos Fracos	Escassez do pessoal;	3	3	3	27
Pontos Fortes	Utilização de ferramenta informática SIGDN	3	3	2	18
Pontos Fracos	Custo de precibilidade;	3	2	3	18
Pontos Fracos	Custo de oportunidade	3	3	2	18
Pontos Fortes	Capacidade de armazenagem;	2	2	2	8
TOTAL					-12

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 18 - Análise GUT ao modelo de CPFRR

	SWOT	Gravidade	Urgência	Tendência	G*U*T
Pontos Fortes	Resposta do Mercado	5	4	4	80
Pontos Fortes	Satisfação das necessidades reais atempadamente.	4	4	4	64
Ameaças	Incumprimento contratual por parte do fornecedor (quantidades fornecidas, qualidade dos artigos e prazos de entrega);	5	4	3	60
Ameaças	Não cumprimento de planeamento devido a incumprimento do fornecedor, sem possibilidade de lançar nossos concursos (sem orçamento disponível);	5	4	3	60
Oportunidades	Redução de burocracia, durante os anos posteriores ao ano de lançamento de concurso;	4	3	4	48
Oportunidades	Preços mais atraentes, face dimensões requeridas e valor adjudicado;	4	3	4	48
Pontos Fracos	Suscetível de uma análise ABC criteriosa para apoio à gestão e á decisão	4	4	3	48
Pontos Fracos	Orçamento consignado durante período de adjudicação	4	4	2	32
Pontos Fracos	Resistência à mudança	4	3	2	24
Pontos Fracos	Dependência a terceiros, mudança de paradigmas na Marinha	4	3	2	24
Oportunidades	Melhoria de métodos de Previsão.	3	2	3	18
Pontos Fortes	Redução de custo de posse de stock (como a eletricidade, manutenção.), apenas mantendo níveis de segurança;	3	2	2	12
Oportunidades	Diminuir custos de precibilidade dos produtos mantendo os custos de quantidade por via da contração;	2	2	2	8
Pontos Fortes	Redução de custos de transporte;	2	1	2	4
Pontos Fortes	Redução de recursos humanos;	2	1	2	4
TOTAL					38

Fonte: Elaborado pelo Autor

Terminadas as análises SWOT e GUT aos modelos em estudo, atinge-se na sua totalidade o “*OE3: Comparar o atual modelo de gestão de fardamento com modelos teóricos*”, proposto no início deste trabalho, sendo possível agora constatar as seguintes conclusões finais relativamente à escolha do “melhor” modelo de gestão:

- O modelo de Constituição de Stocks, apresenta uma ameaça bastante significativa, que encontra fundamento no estudo realizado durante a elaboração desta dissertação, cuja gravidade e tendência negativa, são consideravelmente altas o que permite agora responder negativamente à formulação consubstanciada pela hipótese “*HP1: O modelo de gestão de fardamento adotado atualmente é o mais apropriado*”;
- O modelo de *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, apresenta pontos fortes bastante significativos, nomeadamente a “Resposta do Mercado” e a “Satisfação das necessidades reais atempadamente”, resultantes da integração do próprio fornecedor no processo de planeamento;
- O modelo de *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, apresenta um ponto fraco bastante significativo, nomeadamente o facto de ser “Suscetível de uma análise ABC criteriosa para apoio à gestão e á decisão “, que devido aos valores em causa (pela utilização da contratação plurianual) e tendo em conta a dimensão dos artigos de fardamento existentes atualmente, a adoção deste modelo requer obrigatoriamente de uma prévia seleção cuidadosa dos artigos a serem utilizados neste modelo.

3.6. Proposta de Modelo com base nos resultados obtidos

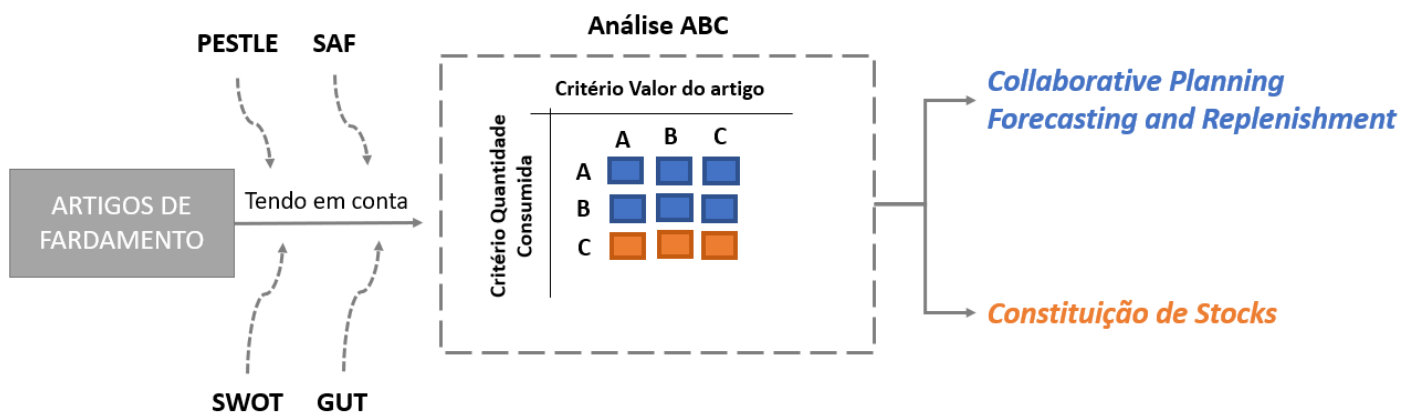
Tendo em conta as diversas análises efetuadas ao longo da presente dissertação, e à contextualização da temática do fardamento na MP, encontram-se agora reunidas condições para, de forma sustentada, se propor um modelo a adotar, visando melhor conciliar os recursos existentes, de modo eficaz, eficiente e económico, face às oportunidades e adversidades inerentes da envolvente externa à MP e pontos fortes e fracos na envolvente interna.

Importa salientar a importância da contratação plurianual que, à semelhança do sucedido no início deste capítulo, pressupõe-se também este requisito, por forma a desenvolver o modelo a abordar, uma vez que dada a dimensão do número de artigos de fardamento existentes, e tendo em conta as dificuldades identificadas ao longo do CAPÍTULO II – ESTADO DA ARTE, associadas ao modelo atual de gestão de fardamento, torna-se essencial, na perspetiva do autor da presente dissertação, considerar a contratação com vista a suprir as necessidades de fardamento para um período mínimo de 3 anos.

De seguida, tendo em conta todas as análises efetuadas e as conclusões obtidas no CAPÍTULO III – MODELOS DE GESTÃO, irão apenas ser considerados os últimos dois modelos avaliados (CPRF e Stockagem), porque o primeiro (JIT) não passou nos testes de avaliação de risco.

Desta forma, visando atingir o “*OE4: Propor, se necessário, a adoção de um modelo alternativo de gestão de fardamento*” face ao estudo efetuado, descrito no subcapítulo 4.3 - Análise ABC, estão reunidas as condições para propor a adoção de um modelo de gestão de fardamento desenvolvido pelo autor da presente dissertação, que se encontra representado na Figura 50 seguinte.

Figura 50 - Esquema referente ao modelo proposto pelo autor



Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo em conta a irregularidade demonstrada pelas funções lineares representativas dos dados de consumo de artigos de fardamento ao longo do tempo e por se verificarem mudanças entre classes considera o autor da presente dissertação, que deverão ser consideradas séries de dados tão longas quanto possível (período em análise de 2013 a 2017).

Esta irregularidade aconselha a utilização de fatores de ponderação com maior peso para os anos mais recentes por se considerar que estes representam com maior exatidão a realidade atual da MP⁵⁷.

No âmbito do modelo proposto sempre que forem consideradas combinações entre classes (por exemplo A/C) estas devem obedecer ao critério de ordenação Quantidade Consumida / Valor do Artigo (utilizados na análise ABC).

O modelo de investigação científica desenvolvido por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, que serviu de base à elaboração da presente dissertação, incluiu a formulação da hipótese “*HP2: Existem outros modelos de gestão de fardamento que atualmente se adequam melhor à MP*”. Tendo em conta os resultados agora apresentados estamos em condições de poder afirmar que esta hipótese se encontra validada através do modelo desenvolvido e proposto pelo autor.

Deste modo o modelo proposto apresenta a seguinte configuração:

- Para cada artigo que se inclua numa das combinações entre as classes A e B (ver Figura 50) deverá ser adotado o modelo de CPFR, de fácil implementação, uma vez que é nestes cruzamentos que se situam os artigos com maior frequência de consumo e maior valor unitário e ainda um maior risco associado à rutura de stocks nestas classes (A e B), conforme ficou anteriormente demonstrado ao longo das análises realizadas durante o **CAPÍTULO III – MODELOS DE GESTÃO**.

Nestas duas classes, devido aos elevados valores unitários dos artigos, verifica-se uma maior prevalência em procedimentos administrativos que exigem períodos de obtenção mais dilatados, como por exemplo o CP, favorecendo a opção de implementação deste modelo porque potencia menores taxas de rutura na cadeia de abastecimento ao contar com um maior grau de comprometimento por parte das entidades fornecedoras.

⁵⁷ Sendo assim possível a verificação de diferentes fatores como modas de consumo, anomalias, novos paradigmas, entre outros.

- Os artigos pertencentes às combinações de classes A/C e B/C, têm quantidades consumidas mais reduzidas e valores unitários elevados e por isso têm um risco menor (moderado). Para estes casos deve ser adotado o modelo de constituição de *stocks*, tendo em conta que este modelo de gestão apresenta um risco menor e por possuir vantagens próprias inerentes à pré-existência de infraestruturas de armazenagem na MP que permitem a aplicação deste modelo sem necessidade de investimento.
- Finalmente para os artigos pertencentes à combinação das classes C/A, C/B e C/C, por apresentarem um menor valor unitário, e por isso um menor risco relativo permite concluir que o modelo de constituição de *stocks* é o mais adequado tendo em consideração as vantagens inerentes à utilização deste modelo estudadas no âmbito desta dissertação e apresentadas no CAPÍTULO III – MODELOS DE GESTÃO. Acresce que para estes casos também se considera relevante poder maximizar os recursos tangíveis e intangíveis pré-existentes na MP.

No modelo de gestão desenvolvido pelo autor devem ser constituídos e mantidos *stocks* de segurança dinâmicos, para todas as classes, de modo a permitirem assegurar quantidades correspondentes a pelo menos 1 mês de consumo. Neste contexto recomenda-se como primeira prioridade a constituição de *stocks* de segurança nos artigos das classes A e B, inerentes ao modelo CPRF, porque estão associados a formas de gestão em regime de *outsourcing* (terceirização), que carecem de rotinas de monitorização e gestão do risco associado, principalmente nos primeiros anos de aplicação deste modelo.

Recorda-se que anteriormente foram já respondidas as QD1 e QD2, tendo então ficado a QD3 pendente (“*QD3: Perante os recursos atualmente existentes e face às necessidades reais relatadas, qual o modelo de gestão de fardamento que se apresenta como sendo o mais eficaz?*”). O modelo de gestão mais eficaz é o desenvolvido e proposto pelo autor da presente dissertação. Contudo, a resposta afirmativa a esta questão QD3, assenta no pressuposto de que o regime de contratação plurianual, legalmente consagrado, é viável e será implementado e utilizado no futuro.

Com a formulação do modelo de gestão proposto, desenvolvido pelo autor da presente dissertação, e tendo em consideração todo o processo de investigação realizado, estão agora reunidas todas as condições necessárias e suficientes que permitem responder afirmativamente à “*QC: Qual o modelo de gestão de fardamento mais apropriado para*

a MP?” atendendo ao conteúdo do modelo misto proposto pelo autor o qual consubstancia e fundamenta a decisão de que este é de facto o modelo mais apropriado para a MP.

CAPÍTULO IV – ANÁLISES E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS COMPLEMENTARES

*“Se não puder se destacar pelo talento,
vença pelo esforço.”
– Dave Weinbaum*

4.1. Entrevistas

4.1.1. A amostra

A identificação, recolha, seleção e tratamento de dados, apresenta-se como sendo uma das partes mais importantes aquando a realização e validação de uma investigação científica, como a apresentada nesta dissertação de mestrado, importando, contudo, salientar o facto de ao estudar toda uma população, os resultados possuírem uma maior precisão, relativamente aos obtidos através da utilização de uma pequena parcela, mesmo que seja representativa do universo.

Por forma a fornecer credibilidade a uma investigação científica, seria necessário de acordo com critérios de natureza estatística, poder contar com um número de pelo menos 15 a 30 entrevistados, sendo este número dependente do propósito da pesquisa, da relevância dos dados e das posições epistemológicas defendidas do investigador (Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013).

Realça-se a impraticabilidade de estudar toda uma população (devido a inúmeros constrangimentos como o tempo despendido, custos, distância e toda a logística inerente a este processo), sendo que esta investigação recorreu apenas a uma população acessível para o objeto de estudo em causa.

Assim, devido à especificidade do assunto tratado, , foram entrevistadas previamente pessoas selecionadas que, no ponto de vista do autor, justificam a sua presença devido à sua experiência na área (Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013) e por pertencerem a diferentes fases do próprio ciclo logístico associado à temática da gestão de fardamento da MP (fornecedores e responsáveis técnicos pertencentes na gestão interna de fardamento MP).

Realça-se que foram entrevistados quatro elementos pertencentes ao processo de planeamento, obtenção e/ou distribuição de fardamento na MP (cujas responsabilidades são inerentes ao planeamento, gestão, ou fase contratual), e cinco fornecedores de fardamento (dos vinte e um contactados, independentemente da dimensão de negócio das empresas que representam). O número de entrevistados, justifica-se devido à

especificidade do assunto em causa, da indisponibilidade por parte de alguns entrevistados contactados, e por fim, devido ao tempo disponível para realizar o presente estudo.

4.1.2. Meios e procedimentos utilizados

No decorrer da investigação foi necessária a procura de inúmeros métodos de recolha de dados, sendo elaborados dois guiões de entrevista, presentes nos Apêndices F e G, que serviram de base aquando a realização de entrevistas presenciais e por via telefónica, e que em casos de impossibilidade de comparência física, serviram como “questionários” para interagir com os entrevistados.

Estes guiões identificam perguntas abertas, não contém questões pessoais e não sugerem respostas, uma vez que as entrevistas foram criadas com o propósito de serem semiestruturadas (Manzini, 2012).

Recolhida toda a informação resultante da utilização dos guiões referidos anteriormente, existe agora a necessidade de efetuar a análise da mesma.

Deste modo, conforme mencionado por Queirós na sua obra *Análise da aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas*, devem-se examinar potenciais padrões existentes e verificar potenciais descobertas diretamente ligadas aos dados recolhidos (através de triangulação entre as diferentes fontes de informação), sendo “(...) a forma mais obvia de analisar os dados de uma entrevista através da análise de conteúdo” (Queirós, 2017)

No caso da presente investigação, a recolha de dados aconteceu da seguinte forma:

- Foram analisadas todas as entrevistas realizadas (presenciais ou por questionário), realizando-se de seguida, anotações por forma a compreender similaridades entre os diferentes entrevistados;
- Foi analisada cada pergunta separadamente, sendo retiradas as respetivas expressões-chaves que os entrevistados referiram, criando-se assim ideias-centrais e das quais se verificou a existência de padrões.
- Consolidaram-se os resultados e conclusões obtidas da investigação.

4.1.3. Resultados

Importa primeiramente salientar que, tendo em conta que foram elaborados dois guiões de entrevistas presenciais, estes apesar de abordarem o objeto de estudo desta investigação, tendo em conta que se destinam a públicos diferentes, abordam-no de

diferentes formas, mas que se complementam por forma a obter dados específicos e informação relevante.

Foram divididos em temáticas, por forma a facilitar o enquadramento perante os entrevistados, e a própria coleta e tratamento de dados, conforme a seguinte configuração:

- I. Entrevista realizada a elementos que participam no processo de planeamento, aquisição e/ou distribuição de fardamento:
 - Elaboração do Ciclo Logístico;
 - Determinação de problemas/necessidades existentes para a Marinha, face às propostas elaboradas;
 - Soluções possíveis e observações.
- II. Entrevista realizada a Fornecedores ligados à temática do fardamento:
 - Resposta do Mercado nacional;
 - Determinação de problemas/necessidades existentes para os Fornecedores, face às propostas elaboradas
 - Soluções possíveis e observações.

Assim, através da recolha de dados obtidos nos restantes temas dos guiões (quer tenham sido utilizados por meio de entrevista presencial ou respondidos em forma de questionário), foi possível chegar aos resultados contidos nas Tabelas Tabela 19 e Tabela 20.

Tabela 19 - Resultados obtidos com as entrevistas a Fornecedores

TÓPICOS ABORDADOS	RESPOSTAS RECEBIDAS	CONCORDÂNCIA (%)
Resposta do Mercado Nacional	O Mercado têxtil possui capacidade/ qualidade, caso exista oportunidade	40%
	O Mercado nacional não consegue responder	60%
	Empresas de importação dominam Mercado existente	80%
	Os concursos são aliantes, devido a relação existente entre Cliente e Fornecedor	40%
	Os concursos não são aliantes	60%
Determinação de problemas/necessidades existentes	A quantidade de artigos requeridos pela MP é reduzida	80%
	Os valores dos concursos são reduzidos	80%
	Prazos requeridos realistas	40%
	Prazos requeridos demasiado curtos	60%
	A localização do OA, não condiciona os Fornecedores	100%
	Os artigos apresentam ET demasiado específicas	80%
	As ET não acompanham evolução do Mercado	80%
	Existência de Parcerias/ Contratação Plurianual	80%
Observações/ Recomendações		

Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados recolhidos das entrevistas

Importa salientar que através da análise aos dados recolhidos dos fornecedores, referentes à questão *”Quais julga serem os maiores problemas para a empresa a que pertence e para outras pertencentes ao mesmo setor, ao concorrer para concursos públicos nesta área?”*, do guião em análise, nada se pode concluir devido ao facto dos problemas identificados pelos entrevistados variarem consoante a natureza e dimensão das questões organizações que representam, não contribuindo desta forma para a obtenção de dados concretos e precisos.

Tabela 20 - Resultados obtidos com as entrevistas a elementos da DA

TÓPICOS ABORDADOS	RESPOSTAS RECEBIDAS		CONCORDÂNCIA (%)
Elaboração do Ciclo Logístico	Planeamento de necessidades:	Histórico consumo (base em 3 anos)	100%
		Incorporações	100%
		Missões	100%
	Procedimento de aquisição:	Planeamento de necessidades e elaboração de ET, realizam-se na DOB	100%
		Procedimento contratual processa-se na DOB	100%
	Determinação de problemas/necessidades existentes	A quantidade de artigos requeridos pela MP é diminuta e limitada, devido a orçamento atribuído	
Os valores dos concursos são reduzidos, devido a orçamento atribuído		75%	
Os prazos requeridos são normais, devido a cumprimento do CCP		100%	
Os prazos não são muitas vezes cumpridos por parte dos fornecedores		100%	
A localização do OA, não condiciona os Fornecedores		100%	
Os artigos apresentam ET podem condicionar o Mercado		100%	
Devido a desatualização de RUMM, ET podem não ser as indicadas atualmente		100%	
Observações/ Recomendações	Existência de Parcerias/ Contratação Plurianual		80%
	Criação de mais stocks, por forma a suprir necessidades inopinadas		40%

Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados recolhidos das entrevistas

4.2. Contratação Plurianual

No âmbito dos compromissos plurianuais importa definir quais as áreas de material com maior potencial para assumir este tipo de compromissos, sendo de destacar as áreas em que a satisfação das necessidades é imperativa para o funcionamento das unidades da MP e para o cumprimento das missões atribuídas. Estas áreas de material são essencialmente as grandes áreas do OA em que existem dados de consumos históricos, a partir dos quais se verifica um determinado padrão e é possível fazer uma previsão bastante aproximada às necessidades reais, ou seja, áreas sem grandes oscilações e pouco suscetíveis a alterações por mudanças nas atividades desenvolvidas pelas unidades abastecidas pela DA.

Por fim, a celebração de contratos com compromissos plurianuais permite a aplicação de um conceito logístico muito semelhante ao JIT, em que a DA quando confrontada com necessidades nestas áreas de material, pode nesse preciso momento realizar e dirigir ordens de compra aos respetivos fornecedores, ao abrigo dos contratos plurianuais em vigor, sendo esse material entregue sem a necessidade de desencadear novos procedimentos de contratação pública.

4.2.1. Vantagens inerentes à natureza dos Compromissos Plurianuais

Existindo assim áreas definidas com maior potencial, tornando-as como prioritárias, onde não podem existir falhas de abastecimento e efetivamente é possível fazer uma previsão de necessidades para os anos económicos seguintes. Uma solução a equacionar seria a realização de contratos com compromissos plurianuais, para a área do fardamento.

Através da utilização deste tipo de instrumentos para um período trianual, independentemente do tipo de procedimento administrativo de contratação pública a adotar, o fornecimento do material passaria a ser realizado no momento muito próximo da manifestação das necessidades e mediante pedido de compra emitido pela DA e dirigida ao fornecedor.

A utilização desta modalidade pode trazer algumas vantagens, das quais se destacam:

- Redução de *stocks*;
- Mitigação de problemas de obsolescência e perecibilidade do material;

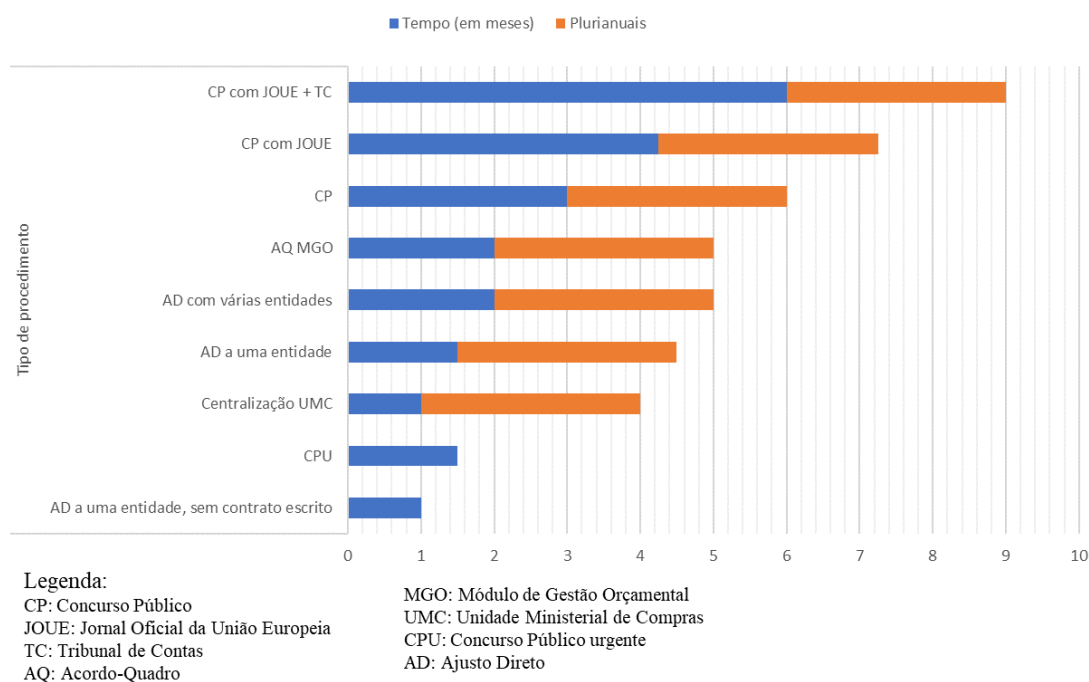
- Redução de burocracia ao despoletar um único procedimento para três anos;
- Diminuição do tempo despendido e do número de contratos realizados;
- Permite um maior controlo efetivo de custos, uma vez que o orçamento fica consignado durante um determinado período;

4.2.2. Problemas inerentes à natureza dos Compromissos Plurianuais

A concretização de compromissos plurianuais, implica o dispêndio de mais tempo na fase inicial, comparativamente aos restantes procedimentos, uma vez que, para além dos passos habituais evidenciados na Figura 51, para cada tipo de procedimento, é ainda necessário realizar diligências, com vista à aprovação de uma portaria de extensão de encargos.

Além disso, a entidade adjudicante (que neste caso seria a MP), iria ficar com comprometimento de despesa por um período extensível a 3 anos, não podendo alterar caso necessitasse, salientando o facto que o valores em análise seriam exponencialmente superiores (cerca de 3 vezes a quantidade orçamentada anualmente), devido ao período de comprometimento.

Figura 51 - Tempo do procedimento dos Concursos Plurianuais



Fonte: Elaborado pelo Autor, através de documentação cedida pela DOB

Efetuada uma análise dos tempos médios que cada procedimento demora, em regra, até estar aprovado e entrar em execução para um regime plurianual iria acrescentar ao seu tempo de procedimento cerca de três meses, conforme evidenciado na Figura 51.

Contudo, estes três meses acrescentados em cada procedimento não são muito significativos, uma vez que, pelo facto de se realizarem contratos plurianuais a quantidade de contratos efetuados por ano diminui e, por conseguinte, diminui o tempo total despendido ao longo do ano de execução contratual. Durante o tempo decorrido durante a execução do procedimento plurianual não existe a necessidade de despoletar novos procedimentos, apenas de executar o existente, ou seja, nesse intervalo de tempo diminui-se consideravelmente o tempo e quantidade de trabalho e morosidade na condução de processos de contratação pública com vantagens significativas para a eficácia do abastecimento.

Por outro lado, com a celebração deste tipo de contratos podem surgir questões relativas aos princípios da contratação pública e à capacidade de resposta do mercado face aos requisitos impostos pela DA, à capacidade de os fornecedores conseguirem cumprir com o clausulado contratual durante o período de vigência do contrato e a possibilidade de o acordo celebrado deixar de ser o economicamente mais vantajoso face a opções de outros fornecedores, durante os próximos anos.

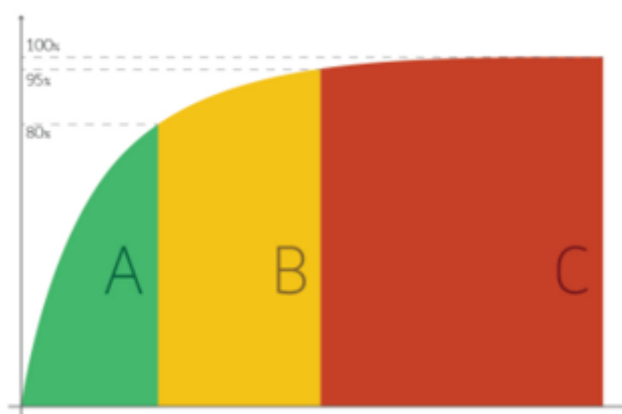
4.3. Análise ABC

A análise ABC baseia-se nos fundamentos estabelecidos numa das leis de Pareto (também conhecida pela lei 80/20), em que se identificam os artigos em stock de uma determinada empresa, consoante a quantidade e/ou o valor que estes representam, torna-se possível identificar aqueles que necessitam de maior cuidado e controlo pelo seu valor em stocks e pelo volume movimentado.

Conforme referido por Carvalho os fundamentos estabelecidos por Pareto e verificados ao longo do tempo, podem conduzir a generalizações do seguinte tipo:

- 20% dos materiais contribuem para aproximadamente 80% da faturação;
- 30% dos materiais contribuem para aproximadamente 15% da faturação;
- 50% dos materiais contribuem para aproximadamente 5% da faturação (Carvalho J. C., logística, 2002).

Figura 52 - Representação de uma análise ABC,



Fonte: Elaborado pelo Autor

Uma vez que existem inúmeras formas de interpretar e realizar uma análise ABC, para a construção da análise a realizar nesta dissertação, foram utilizados dois critérios, o critério da Quantidade movimentada (unidades/ período anual) e o critério de Valor movimentado (unidades/período anual * €/unidades), pois estes critérios encontram-se previstos na *IT DOT 001*, presente no Anexo F. Os dados utilizados durante a elaboração desta análise foram extraídos do SIGDN, e são referentes ao universo de 2757 tipos de artigos de fardamento da corrente de abastecimento da DA retirados do período entre 2013 a 2017.

Para construção da análise ABC, foram seguidos os seguintes passos:

1. Listagem dos artigos com registo de consumo entre 2013 a 2017;
2. Ordenação dos artigos por ordem decrescente de valor;
3. Ordenação pela quantidade consumida;
4. Fazer a análise ABC, sendo a relação do valor/quantidade consumida, pelas classes efetuada da seguinte forma:
 - A - Correspondente a 80%;
 - B - Correspondente a 15%;
 - C – Correspondente a 5%

Desta forma, o intervalo das classes ficou definido de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 21 - Intervalos que restringem cada classe da análise ABC

Intervalos do Valor/Quantidade acumulada (em percentagem)		
Classe	Limite inferior	Limite Superior
A	1%	80%
B	81%	94%
C	95%	100%

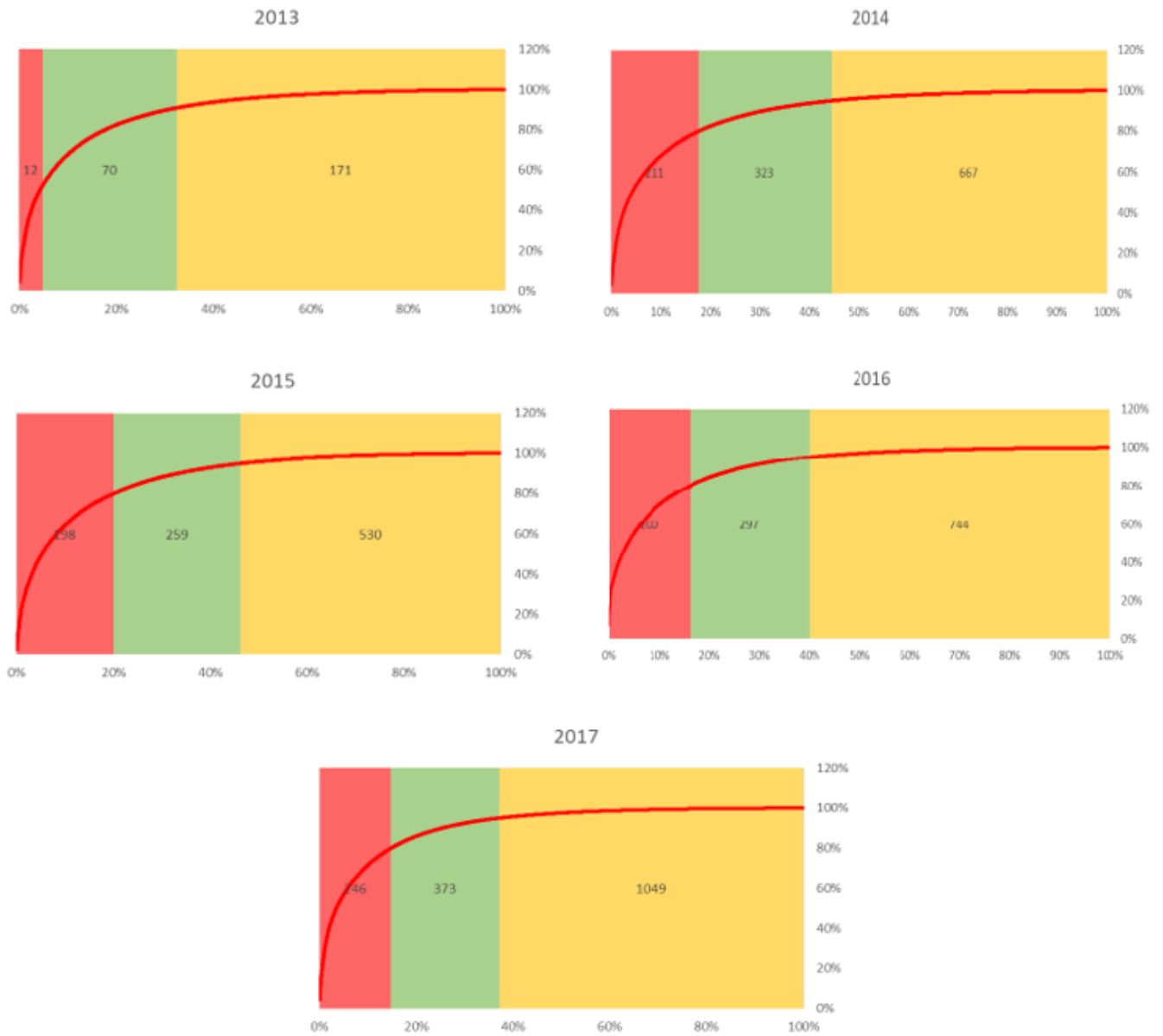
Fonte: Elaborada pelo Autor, consoante normas contidas na *IT-DOT 001 presente no Anexo F*

5. Comparação as classes dos artigos entre os cinco anos, por forma verificar a mudança ou evolução de artigos nas respetivas classes e ainda quais os artigos que se mantiveram nas mesmas classes.

Deste modo, e depois de recolhidos, analisados, tratadas e processados os dados recolhidos, sistematizados nos Apêndices H, I, J, K e L, foi possível realizar consoante os critérios em cima enunciados, análises ABC aos artigos de fardamento em stock na DA, durante o período de 2013 a 2017. Realçando que cada uma das análises, identificadas pelas Figuras Figura 53 e Figura 54, contêm as classes A, B e C identificadas pelas cores vermelho, verde e amarelo respetivamente, e apresentam o número de artigos presentes em cada uma destas classes.

- **Critério da Quantidade movimentada (unidades/ período anual):**

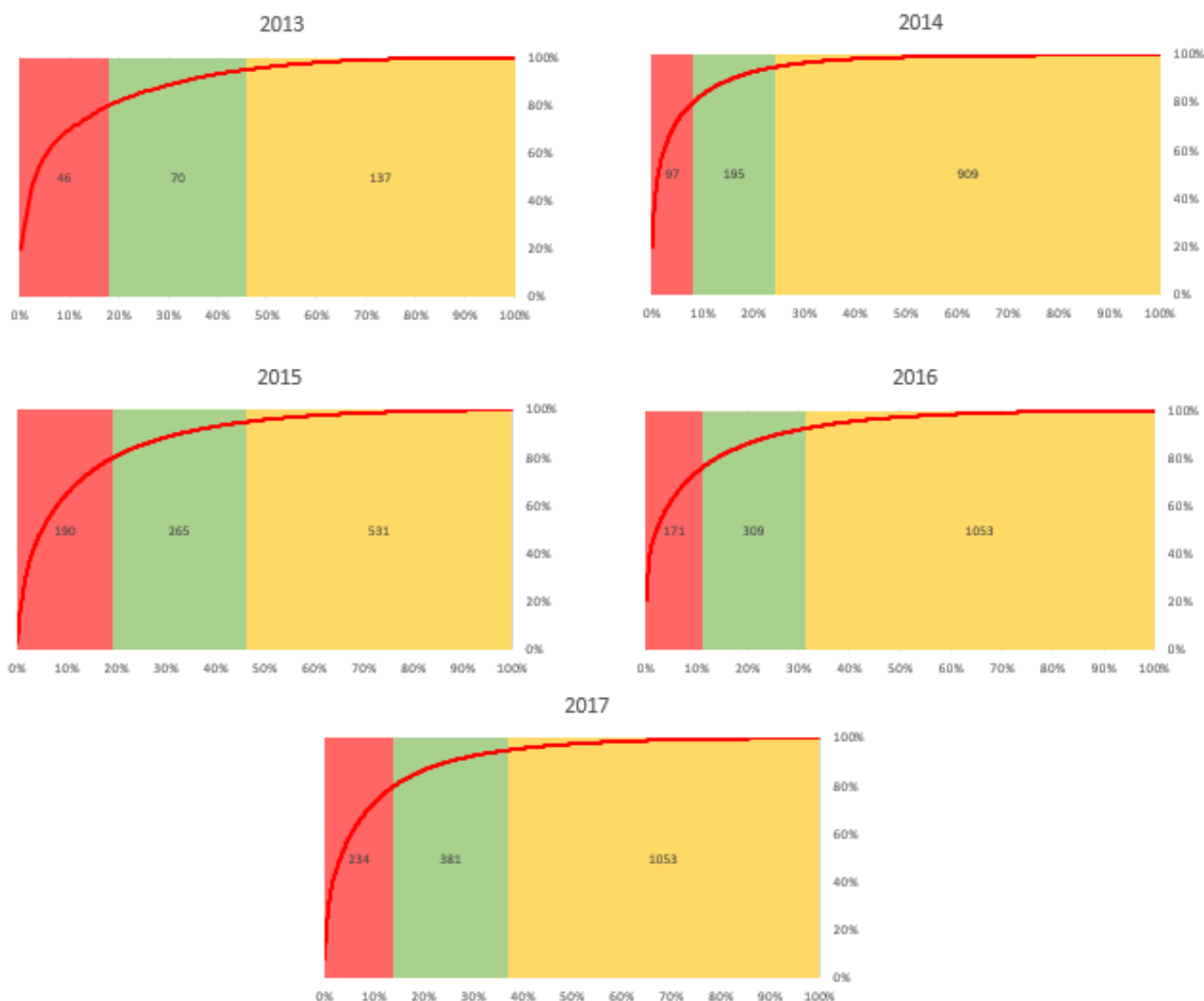
Figura 53 - Análises ABC aos stocks de fardamento da DOT, de 2013-2017



Fonte: Elaborada pelo Autor, com base nos Apêndices J, K, L, M e N,

• **Critério de Valor movimentado (unidades/período anual * €/unidades):**

Figura 54 - Análises ABC aos stocks de fardamento da DOT, de 2013-2017



Fonte: Elaborada pelo Autor, com base nos Apêndices J, K, L, M e N,

Tendo em conta os gráficos correspondentes às análises ABC em cima, seguidamente apresentam-se na Tabela 22, os resultados obtidos, relativamente à quantidade de artigos pertencentes a cada uma das classes (ABC) ao longo dos anos, consoante cada um dos critérios escolhidos.

Tabela 22 - Resumo da análise ABC, pelos diferentes critérios

Classes	Critério	Quantidade Artigos (em Nº)					Quantidade Artigos (em %)				
		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
A	Valor	46	97	190	171	234	18%	8%	19%	14%	14%
B	Valor	70	195	265	309	381	28%	16%	27%	25%	23%
C	Valor	137	909	531	761	1053	54%	76%	54%	61%	63%
A	Quantidade	12	211	198	200	246	5%	18%	20%	16%	15%
B	Quantidade	70	323	259	297	373	28%	27%	26%	24%	22%
C	Quantidade	171	667	530	744	1049	68%	56%	54%	60%	63%

Fonte: Elaborado pelo Autor, através de dados fornecidos pela SF-DOT

4.3.1. Resultados análises ABC

Tendo em conta os dados obtidos através da realização das análises ABC referidas anteriormente, foi possível chegar às seguintes conclusões:

- De 2013 para 2017 em regra geral, verificou-se um aumento bastante significativo nas quantidades de artigos consumidos pertencentes às três classes, isto independentemente do critério adotado, sendo que em média, anualmente existe um aumento de quantidades de artigos consumidos superior a 100%.
- O ano de 2017, apresenta-se como o ano em que ocorreu a maior quantidade de artigos consumidos em todas as classes, ao compararmos com o ano de 2013, podemos concluir que a quantidade de artigos consumidos por classe, em média aumentou 600%.
- Tendo em conta o critério do Valor movimentado (unidades/período anual * €/unidades), é possível evidenciar que em 2014, as quantidades de artigos consumidos das classes A e B, diminuíram bastante, sendo este ano atípico em relação aos restantes, pois a percentagem de artigos na classe C, apresenta por norma valores inferiores.
- Também, tendo agora em conta o critério da Quantidade movimentada (unidades/ período anual), é possível evidenciar que a quantidade de artigos pertencentes à classe A, tem aumentado significativamente, enquanto que as restantes classes tendem a reduzir em percentagem, mas apenas ligeiramente.

Considera-se também que através de uma análise cuidada dos dados presentes nos Apêndices H a L (dados que permitiram a criação das representações gráficas das análises ABC, presentes nas Figuras Figura 53 Figura 54), torna-se possível observar que, em regra, ao longo dos períodos em análise, a maior parte dos artigos mantêm-se na mesma classe, independentemente do critério a utilizar. Porém, realça-se que em 2013 e em 2017, tal não se verifica tão afincadamente pois, aquando a utilização do critério da Quantidade consumida (unidades/ período anual), existe uma maior dispersão de artigos entre as classes.

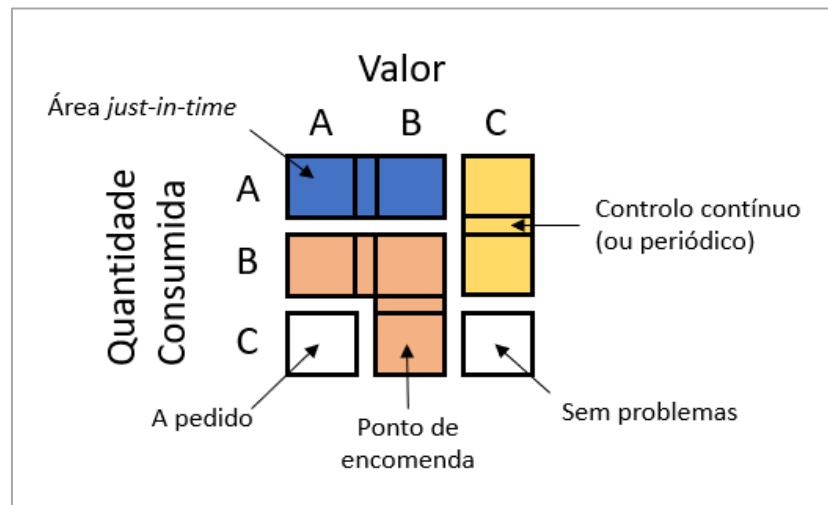
Em suma, sendo a classe A, a classe que contém os artigos de maior consumo (quer em termos de recursos unitários dos materiais, quer termos financeiros), é nesta classe em que se deverá depositar maior atenção e rigor na gestão a realizar com o objetivo de reduzir custos e uma gestão mais eficiente e eficaz.

Por sua vez a classe C é a classe que (quer em termos de recursos unitários dos materiais, quer em termos financeiros), torna esta classe mais residual comparativamente às restantes classes, apresentando assim menos risco para com o tipo de gestão a efetuar.

Através do cruzamento das análises ABC obtidas, é possível verificar com mais exatidão, a natureza dos artigos de fardamento presentes na corrente de abastecimento, sendo possível assim adequar o modelo de gestão de a aplicar, consoante as classificações obtidas uma vez que, apesar de cada artigo apresentar uma natureza própria.

Por fim, tendo em conta que o período de análise abrange cinco anos de estudo, conforme referido anteriormente, torna-se agora possível a constatação da consistência dos dados analisados que, uma vez agrupados e com os devidos critérios adotados, torna-se possível optar por diferentes abordagens, nomeadamente aos diferentes critérios de gestão conforme evidenciado primeiramente na Figura 55 e desenvolvido no subcapítulo 3.1 - Descrição dos Modelos de Gestão, realçando apenas que caso estes transitem com muita frequência entre classes, deve-se proceder à atribuição de “pesos” relativamente aos anos mais recentes, que devem ser ponderados pois possivelmente retratam com maior exatidão a realidade atual da MP

Figura 55 – As diferentes categorias de artigos devem corresponder diferentes critérios de gestão de stocks



Fonte: Adaptado de (Carvalho J. C., logística, 2002)

CONCLUSÃO

“People do not like to think. If one thinks, one must reach conclusions.

Conclusions are not always pleasant”

-Helen Keller

Pretende-se nesta fase da investigação, expor os principais aspetos conclusivos obtidos nas anteriores fases no que concerne ao estudo do modelo de gestão de fardamento que melhor satisfaz as necessidades da MP.

Resultante da investigação ficou também subjacente que a contratação plurianual para aquisição de fardamento permite suprimir as condicionantes do atual modelo de gestão. Este fator possibilita a adoção de novos modelos, como o proposto pelo autor da presente dissertação que, perante a investigação realizada, se consideram mais eficazes, eficiente e económicos e com menor risco associado.

Relativamente ao **orçamento da MP**, de acordo com os dados disponibilizados é possível concluir que esta variável, apresenta-se como sendo uma das maiores condicionantes do atual modelo de gestão. No âmbito da investigação realizada ficou demonstrada a possibilidade de adoção de novos modelos, como o modelo desenvolvido e proposto pelo autor, tendo, no entanto, como pressuposto a contratação plurianual como um pré-requisito essencial. Acresce que pelo menos ao longo das últimas duas décadas as necessidades têm sido sistematicamente superiores às disponibilidades correspondentes à execução orçamental real. Constatase também que o cenário orçamental que se encontra agravado devido ao orçamento destinado à MP para o fardamento, não ser atribuído na sua totalidade no início do ano, mas sim de modo faseado parcialmente ao longo dos doze meses do ano económico correspondente.

Relativamente ao **processo de aquisição**, de acordo com a análise decorrente do subcapítulo 2.2, onde foi dissecado como a DA, enquanto OA e responsável pela aquisição desta área de material, realiza o processo aquisitivo de fardamento, é possível afirmar e concluir que além deste ser um processo administrativo demorado (uma vez que normalmente demora cerca de 3 a 6 meses), constata-se que devido ao facto de não existir orçamento suficiente e atempadamente, no início do ano económico, a DA vê-se na contingência forçada de realizar AD como forma de suprimir as necessidades existentes, urgentes e inadiáveis, que se apresentam de forma recorrente ano após ano devido a condicionantes externas. Contudo, constata-se também o esforço por parte da DA, para

reduzir ao máximo a utilização deste tipo de procedimento, apostando por sua vez quando possível, a adoção do procedimento administrativo CP ao longo dos anos.

No que respeita o **mercado**, tendo em conta o estudo e as análises e entrevistas realizadas, constata-se que o mesmo apresenta dificuldades em responder ao requerido pela MP ao nível do fardamento. As principais causas de enfraquecimento desta variável, prendem-se com o facto da reduzida quantidade de artigos submetidos ao mercado face aos valores que permitem a adoção do procedimento CP que não permitem obter respostas favoráveis por parte dos agentes económicos. Acresce o facto das ET serem, em alguns casos, demasiado exigentes, na perspetiva do mercado, e não acompanharem a tendência resultante da evolução das matérias primas no mercado .

No que concerne a **constituição de stocks** na MP, conclui-se que, face às restrições orçamentais e às dificuldades inerentes ao processo de aquisição de artigos de fardamento a MP dispõe de *stocks* com valor global reduzido. A grande maioria dos artigos em stock evidenciam uma baixa taxa de rotação com apenas cerca de 25%, da quantidade dos materiais em stock a evidenciarem taxas de rotação aceitáveis.

Atendendo ao objeto de estudo da presente dissertação a respeito dos **regulamentos de uniformes** atualmente em vigor, constata-se que, existem muitos regulamentos que implicam um elevado grau de dispersão da informação que influencia a gestão de fardamento na MP. Ainda, julga-se relevante mencionar a importância da CPU uma vez que a mesma pode alterar/modificar os artigos de fardamento, e incluir todo o universo de fardamento usado na MP num único regulamento. Como dado relevante refere-se que recentemente foram incluídos neste órgão representantes do OA do fardamento com valências na componente técnica e de gestão.

Acerca do **planeamento pra a determinação das necessidades**, pese embora exista informação específica consubstanciada por diversos documentos internos da MP, constata-se que estes documentos não são disponibilizados em tempo útil de modo a que a sua informação possa ser incluída na fase de planeamento como por exemplo o PAP e o PLANOPNAV. Deste modo constata-se que o planeamento se baseia maioritariamente nos dados, residentes no SIGDN, correspondentes ao consumo histórico. Segundo o autor esta informação é de extrema relevância e constitui uma vantagem pese embora devessem ser introduzidos, no curto prazo face à vantagens inerentes, incrementos aos métodos de previsão de alguns artigos como por exemplo a utilização do MRP para esta área de material.

Reflexões finais e Recomendações para investigações futuras

Tendo em conta que atualmente os recursos são cada vez mais escassos, torna-se deveras importante saber gerir de uma forma eficiente e eficaz. É fulcral que, a MP reúna esforços, para que consiga realizar contratação pública, em algumas áreas, visando um período de vínculo contratual superior a apenas um ano económico, possibilitando assim a realização de uma verdadeira gestão e deixando de se preocupar apenas em suprir as necessidades que ocorrem ao longo do ano.

Adverte-se inicialmente, para que se desenvolvam trabalhos centrados nas variáveis que foram estudadas nesta dissertação (tendo em conta que já se verificou a sua relação para com o atual modelo de gestão de fardamento), tendo em conta que face à dimensão da atual investigação, julga-se que determinados assuntos poderiam ser mais aprofundados.

Recomenda-se por fim, que sejam realizados novos trabalhos sejam desenvolvidos com o objetivo de apresentar a exequibilidade de realização de contratação plurianual na MP, ao nível do fardamento, uma vez que além desta questão ter sido um pressuposto aquando a elaboração da proposta do modelo de gestão a adotar, a insuficiência orçamental, perante toda a análise realizada, surge como sendo a variável que mais poderá influenciar a forma de como se realiza a gestão de fardamento na MP.

BIBLIOGRAFIA

- ASSOCIAÇÃO TÊXTIL E VESTUÁRIO DE PORTUGAL (2017), *Directório*. Portugal, Fashion .
- BALLOU, Ronald H. (1993), *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física*, Atlas.
- BALLOU, Ronald H. (2004), *Business Logistics/Supply Chain Management*, New Jersey, Pearson Education Internacional.
- BOWERSOX, Donald J. (1978), *logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution Management and Materials Management*, New York, MacMillan Publishing Co.
- CAMBRIDGE MARKETING COLLEGE (2007), *Strategic Options*, Cambridge, Inglaterra.
- CANASTRA, Sara L. (2017), *O Fardamento dos Militares da Marinha - Análise, estudo e identificação do conjunto de artigos de fardamento que melhor se adequam a cada um dos contextos: Operacional e Serviços*, Pedrouços, Instituto Universitário Militar - Departamento de Estudos Pós-Graduados.
- CARMO, Paulo. M. ([s.d]), Divisão Operacional e Técnica. Texto datilografado amavelmente cedido pelo autor, Alfeite, Lisboa, acedido em 7 de março de 2018.
- CARVALHO, Filipa C. (2007), *Estudo comparativo entre diferentes métodos de Avaliação de Risco, em situação real de trabalho*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana.
- CARVALHO, José C. (2002), *logística*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- CARVALHO, José C. (2010), *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Lisboa, Edições Sílabo.
- CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA ARMADA (2016), Regulamento interno da Direção de Administração Financeira, CEMA, *Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 5/16, de 26 de janeiro*, Alfeite, Marinha Portuguesa, pp. 18-35.
- COMANDO NAVAL, (2017), *Diretiva Setorial do Comando Naval 2017*, Alfeite, Ministério da Defesa Nacional - Marinha.
- COMISSÃO EUROPEIA (s.d.), *A economia*, União Europeia, https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_pt#com%C3%A9rcio, acedido em 21 de maio de 2018

- DIAS CARVALHO (2014), *Gestão Logística*. Texto datilografado amavelmente cedido pelo autor, Base Naval do Alfeite, Lisboa.
- DIAS, João C. (2005), *Logística Global e Macrológica*, Lisboa, Edições Sílabo.
- DIAS, Rui P. (2011), *Substituição do Uniforme n.º 2 pelo Uniforme Camuflado: Impacto económico e social*, Lisboa, Academia Militar.
- DIREÇÃO GERAL DO ORÇAMENTO (s.d.), *Manual de procedimentos: Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso*, acessido em 23 de janeiro de 2018
- SANTOS, Susana. R. (2016), *A Reestruturação Logística dos Serviços no Exército. Estudo de Caso: o Fardamento*, Lisboa, Academia Militar.
- ESTADO-MAIOR DA ARMADA (1988), *Planeamento Operacional Naval, PPA 1, PARTE III – Planeamento de Logística*, Lisboa, Escola Naval.
- EUROSTAT (2017), *Contas Nacionais e PIB*, eurostat - Statistics Explained, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/pt, acessido em 15 de julho de 2018
- JOHNSON, Gerry et al (2008), *Exploring the Corporate Strategy*, Londres, Pearson Education Limited.
- MANZINI, Eduardo J. (2012), "Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em programa de pós-graduação em educação", *Revista Percurso - Nemo*, São Paulo.
- MARSHALL, Bryan et al (2013), "Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research", *Journal of Computer Information Systems*.
- PIRES, Fabiana (2013), *O mundo depois da crise de 2008*, Época Negócios, <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2013/09/o-mundo-depois-da-crise-de-2008.html>, acessido em 25 de setembro de 2018
- PORTER, Michael (1980), *Competitive Strategy*, USA, The Free Press.
- PRODANOV, Cleber et al (2013), *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*, Novo Hamburgo, Universidade FEEVALE.
- PROGRAMA OPERACIONAL INCLUSÃO SOCIAL E EMPREGO (2016), *Guia da Contratação Pública*, Lisboa, [s.n.].
- QUEIRÓS, André F. (2017), *Análise da aquisição conjunta de fardamento nas Forças Armadas*, Lisboa, Academia Militar.

RAMALHEIRA, Silva (2018), *Apresentação aos Alunos Finalistas – Escola Naval*, Alfeite, Marinha Portuguesa.

ROXO, M. (2006), *Segurança e Saúde do Trabalho: Avaliação e Controlo de Riscos*, Coimbra, Almedina.

SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS (2017), *Plano de Atividades 2018*, Alfeite, Marinha Portuguesa.

SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS (2018), *Processo de Planeamento Orçamental para 2019*, Lisboa, Ministério da Defesa Nacional - Marinha.

THE FINANCIAL CRISIS INQUIRY COMMISSION (2011), *The Financial Crisis Inquiry Report - Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States*, Washington, DC, Official Government Edition.

APÊNDICES

A. Propostas Orçamentais da DA e respetivas Execuções Orçamentais, ao longo dos anos

Execução 2005 - 2017	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Combustíveis e Lubrificantes	2'360'497,69 €	6'586'583,40 €	7'544'878,63 €	13'726'004,95 €	13'308'088,11 €	12'813'297,08 €	15'708'139,85 €	16'688'570,09 €	14'141'858,81 €	9'479'991,47 €	14'128'100,15 €	7'980'113,72 €	6'520'382,02 €
Alimentação	8'147'491,95 €	7'601'211,40 €	7'562'634,32 €	10'466'828,67 €	10'250'748,62 €	8'620'915,39 €	7'342'844,18 €	7'208'988,60 €	9'567'280,73 €	9'278'290,13 €	8'774'748,05 €	8'363'734,76 €	3'829'457,36 €
Fardamento	1'788'966,90 €	2'460'312,52 €	1'722'702,05 €	2'373'296,17 €	2'675'115,90 €	2'765'530,55 €	2'686'569,15 €	1'721'200,00 €	1'844'573,67 €	1'339'199,92 €	1'433'619,94 €	1'963'325,35 €	207'839,55 €
Sobressalentes	8'722'219,68 €	4'210'346,89 €	4'511'887,61 €	10'769'058,42 €	14'697'391,58 €	11'532'510,55 €	8'051'538,96 €	5'661'868,32 €	7'197'161,84 €	10'508'537,89 €	8'020'475,27 €	8'409'415,53 €	4'305'236,26 €
Material Diverso *	1'812'596,42 €	1'184'396,72 €	1'384'793,10 €	1'859'045,56 €	2'672'243,39 €	2'502'827,74 €	2'356'533,57 €	1'518'313,00 €	1'374'229,08 €	1'807'805,47 €	1'435'238,01 €	1'741'217,62 €	1'123'395,54 €
Serviços de Reparação e Transitário **	389'364,09 €	456'524,05 €	264'898,58 €	345'081,60 €	1'605'064,11 €	488'055,23 €	394'070,00 €	251'772,90 €	249'036,91 €	229'487,35 €	270'145,64 €	420'693,89 €	387'772,35 €
Imobilizado***				638'171,92 €	533'304,26 €	674'872,68 €	867'622,59 €	494'184,16 €	386'834,14 €	434'001,88 €	584'975,63 €	786'740,02 €	307'231,19 €
Restantes rúbricas	931'303,68 €	1'008'183,17 €	589'274,37 €	500'116,41 €	346'473,93 €	836'913,45 €	827'231,41 €	988'110,23 €	515'126,15 €	512'717,23 €	525'896,66 €	703'007,89 €	409'447,12 €
Total	46'088'429,90 €	40'234'922,67 €	38'234'549,71 €	34'533'007,30 €	35'276'101,33 €	33'590'031,34 €	35'173'199,35 €	30'368'248,78 €	35'276'101,33 €	33'590'031,34 €	35'173'199,35 €	30'368'248,78 €	17'090'761,39 €

PPO 2005 - 2017	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Combustíveis e Lubrificantes				13'054'000,00 €	15'082'000,00 €	17'110'000,00 €	25'916'330,00 €	25'916'330,00 €	16'911'066,00 €	12'302'470,00 €	13'258'580,00 €	8'145'870,00 €	12'808'050,00 €
Alimentação				11'002'000,00 €	10'871'000,00 €	10'740'000,00 €	9'515'000,00 €	9'515'000,00 €	8'500'000,00 €	11'510'298,00 €	12'832'257,00 €	5'667'362,00 €	10'932'000,00 €
Fardamento				2'812'000,00 €	3'436'000,00 €	4'060'000,00 €	3'001'500,00 €	3'001'500,00 €	2'700'000,00 €	3'048'200,00 €	4'507'000,00 €	1'808'500,00 €	7'184'627,97 €
Sobressalentes				17'600'000,00 €	19'624'500,00 €	21'649'000,00 €	36'506'000,00 €	36'506'000,00 €	8'000'000,00 €	19'602'200,00 €	18'951'800,00 €	5'155'798,00 €	12'117'682,80 €
Material Diverso *				2'577'000,00 €	3'156'212,00 €	3'735'424,00 €	5'067'209,00 €	4'336'910,00 €	2'850'000,00 €	2'541'080,00 €	2'440'825,00 €	2'047'500,00 €	2'007'431,47 €
Serviços de Reparação e Transitário **				4'000,00 €	4'000,00 €	4'000,00 €	4'100,00 €	3'000,00 €	5'000,00 €	290'185,00 €	268'180,00 €	606'100,00 €	690'000,00 €
Imobilizado***				979'600,00 €	919'062,00 €	858'524,00 €	1'349'873,00 €	1'357'000,00 €	305'000,00 €	1'016'578,00 €	726'600,00 €	692'821,00 €	855'230,82 €
Restantes rúbricas				1'409'085,00 €	1'173'552,00 €	938'019,00 €	1'318'222,00 €	2'339'927,00 €	1'622'000,00 €	1'142'775,00 €	1'295'153,00 €	975'934,00 €	1'234'086,72 €
Total	- €	- €	- €	49'437'685,00 €	54'266'326,00 €	59'094'967,00 €	82'678'234,00 €	82'975'667,00 €	40'893'066,00 €	51'453'786,00 €	54'280'395,00 €	25'099'885,00 €	47'829'109,78 €

B. Análise dos Setores Económicos Nacionais

1) Setor Primário

ANOS	SETOR PRIMÁRIO		
	Produtos da agricultura, silvicultura e pesca	Minérios e outros produtos das indústrias extrativas	TOTAL SETOR
2007	2,1%	0,5%	2,6%
2008	2,1%	0,4%	2,5%
2009	2,1%	0,4%	2,5%
2010	2,2%	0,4%	2,6%
2011	2,2%	0,4%	2,6%
2012	2,4%	0,4%	2,8%
2013	2,5%	0,4%	2,9%
2014	2,4%	0,4%	2,8%
2015	2,4%	0,3%	2,7%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA

2) Setor Secundário

ANOS	SETOR SECUNDÁRIO							
	Produtos alimentares, bebidas e da indústria do tabaco	Produtos têxteis, vestuário e de couro	Produtos de madeira e de papel, e serviços de impressão	Produtos petrolíferos refinados	Produtos químicos	Produtos farmacêuticos de base e preparações farmacêuticas	Artigos de borracha e de matérias plásticas e de outros produtos minerais não metálicos	Metais de base e produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos
2007	4,5%	3,1%	2,4%	2,0%	1,3%	0,4%	2,4%	2,7%
2008	4,7%	2,7%	2,2%	2,4%	1,2%	0,4%	2,4%	2,7%
2009	4,7%	2,5%	2,0%	1,5%	1,0%	0,4%	2,2%	2,3%
2010	4,6%	2,6%	2,2%	2,0%	1,3%	0,4%	2,2%	2,4%
2011	4,8%	2,7%	2,2%	2,4%	1,5%	0,3%	2,3%	2,5%
2012	5,2%	2,9%	2,3%	2,8%	1,6%	0,4%	2,2%	2,6%
2013	5,3%	3,0%	2,3%	2,9%	1,6%	0,4%	2,2%	2,5%
2014	5,3%	3,2%	2,3%	2,6%	1,5%	0,3%	2,3%	2,5%
2015	5,2%	3,2%	2,4%	2,1%	1,4%	0,4%	2,3%	2,4%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA

ANOS	SETOR SECUNDÁRIO								
	Equipamentos informáticos e produtos eletrónicos e óticos	Equipamento elétrico	Máquinas e equipamentos	Equipamento de transporte	Mobiliário; outros produtos da indústria transformadora; serviços de reparação e instalação de máquinas e equipamentos	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	Distribuição água; esgotos, gestão de resíduos e serviços de descontaminação	Construções e trabalhos de construção	TOTAL SETOR
2007	1,0%	0,6%	0,8%	2,1%	1,5%	3,5%	1,1%	10,5%	39,9%
2008	0,9%	0,7%	0,8%	1,9%	1,6%	3,9%	1,1%	10,2%	39,8%
2009	0,6%	0,7%	0,7%	1,6%	1,5%	3,7%	1,1%	10,0%	36,5%
2010	0,6%	0,7%	0,7%	1,9%	1,5%	3,7%	1,2%	9,6%	37,6%
2011	0,6%	0,8%	0,7%	2,2%	1,4%	4,0%	1,2%	8,7%	38,3%
2012	0,6%	0,8%	0,7%	2,1%	1,4%	4,5%	1,2%	7,0%	38,3%
2013	0,5%	0,8%	0,7%	2,0%	1,4%	4,5%	1,3%	6,2%	37,6%
2014	0,5%	0,8%	0,8%	2,2%	1,5%	4,5%	1,2%	5,7%	37,2%
2015	0,5%	0,8%	0,7%	2,4%	1,6%	4,6%	1,2%	5,6%	36,8%

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA

3) Setor Terciário

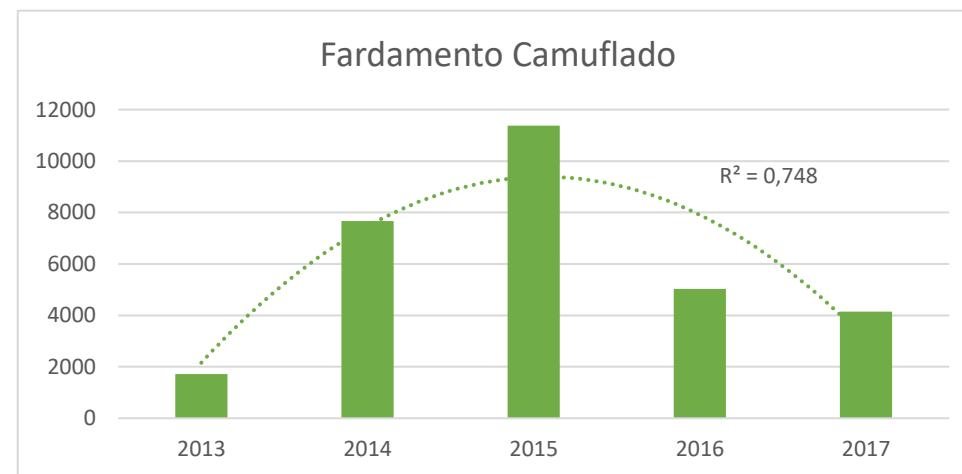
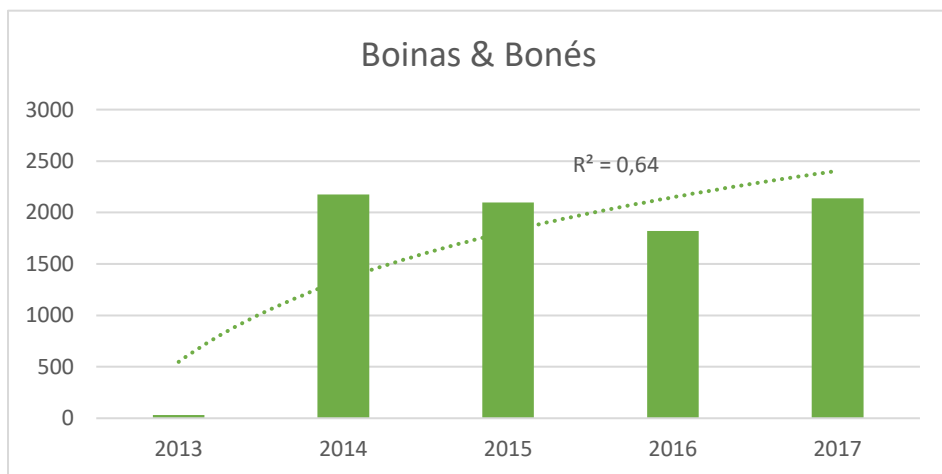
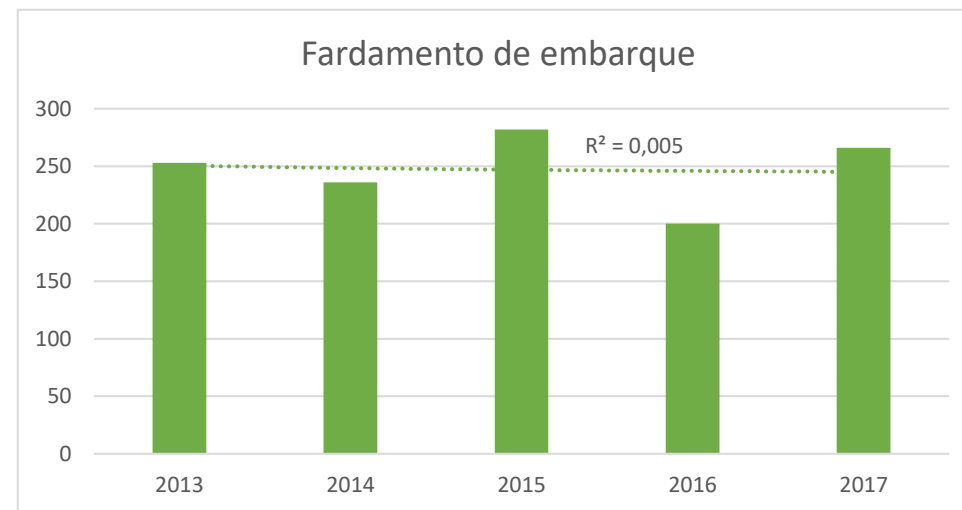
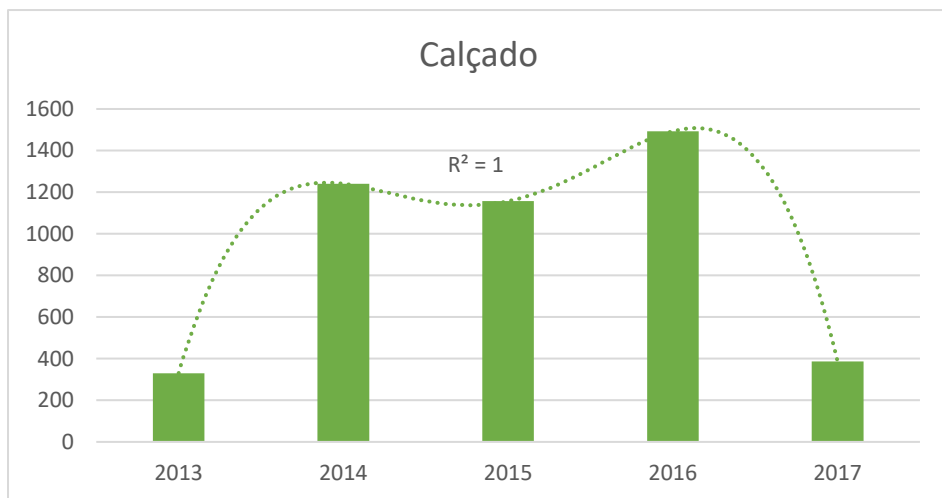
ANOS	SETOR TERCIÁRIO								
	Serviços de comércio por grosso e a retalho, e de reparação de veículos automóveis e motociclos	Serviços de transporte e armazenagem	Serviços de alojamento e restauração (restaurantes e similares)	Atividades de edição, audiovisual e emissão	Serviços de telecomunicações	Consultoria e programação informática e serviços relacionados; e serviços de informação	Serviços financeiros e de seguros	Serviços imobiliários	Serviços jurídicos e contabilísticos; serviços de sedes sociais; serviços de consultoria e de gestão; arquitetura e serviços de engenharia; serviços de ensaios e de análises técnicas
2007	10,3%	5,1%	4,1%	0,9%	2,2%	1,0%	5,3%	5,6%	3,0%
2008	10,2%	5,2%	4,0%	0,9%	2,2%	1,0%	5,4%	5,6%	3,1%
2009	10,7%	5,1%	4,2%	0,9%	2,3%	1,1%	5,2%	6,1%	3,3%
2010	10,4%	5,3%	4,2%	0,9%	2,2%	1,1%	4,9%	6,2%	3,1%
2011	10,2%	5,4%	4,2%	0,8%	1,9%	1,1%	5,1%	6,1%	3,0%
2012	10,3%	5,5%	4,3%	0,8%	2,0%	1,2%	4,9%	6,4%	3,0%
2013	10,4%	5,7%	4,3%	0,7%	1,9%	1,2%	4,7%	6,7%	3,0%
2014	10,6%	5,7%	4,6%	0,7%	1,7%	1,3%	4,5%	6,9%	3,0%
2015	10,6%	5,9%	4,7%	0,7%	1,6%	1,3%	4,4%	6,9%	3,1%

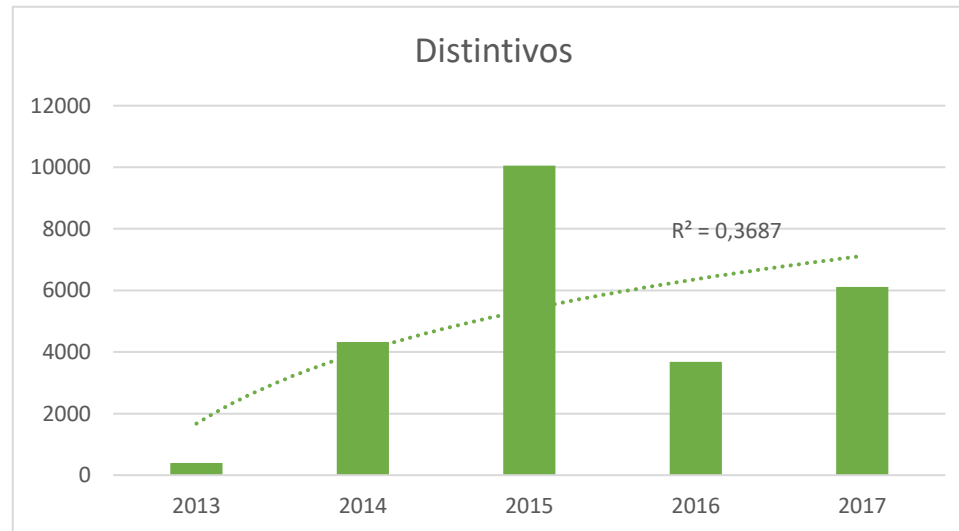
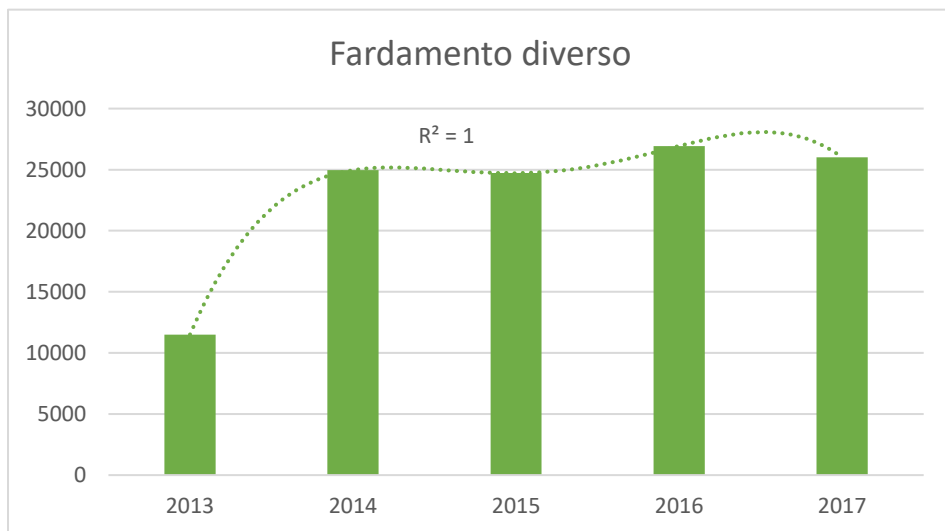
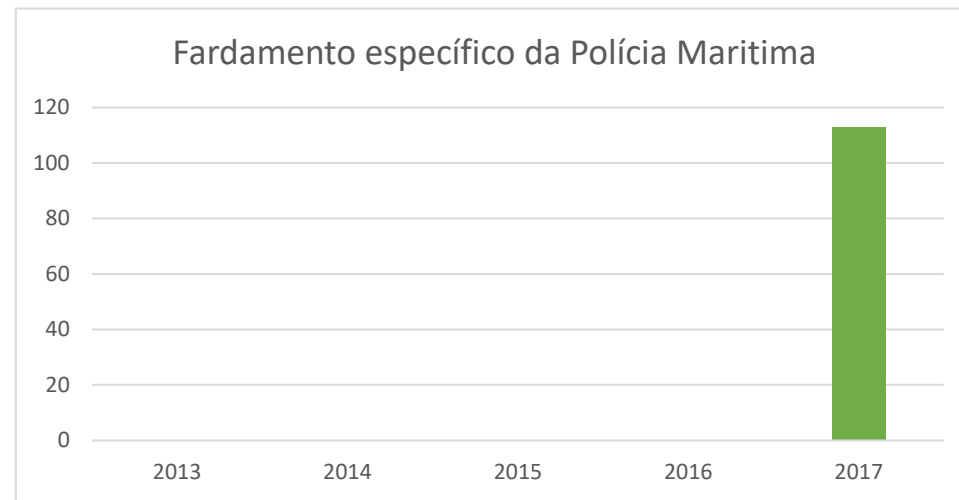
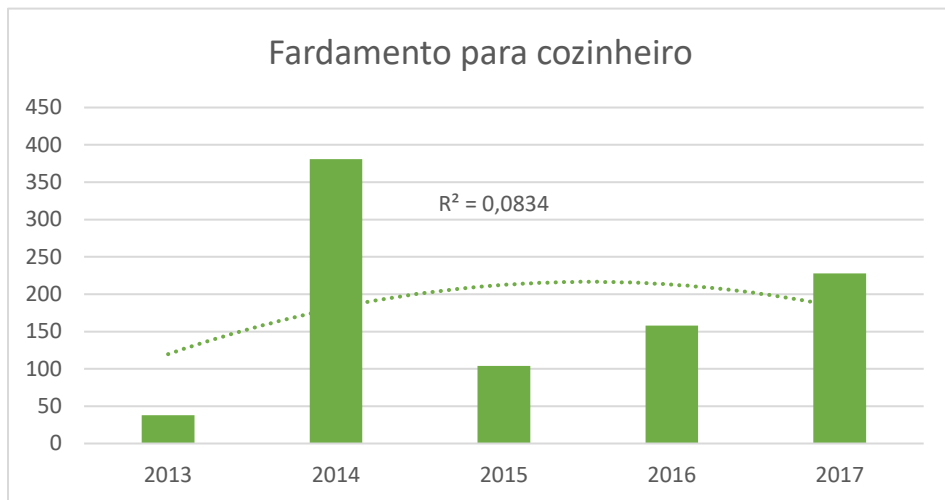
Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA

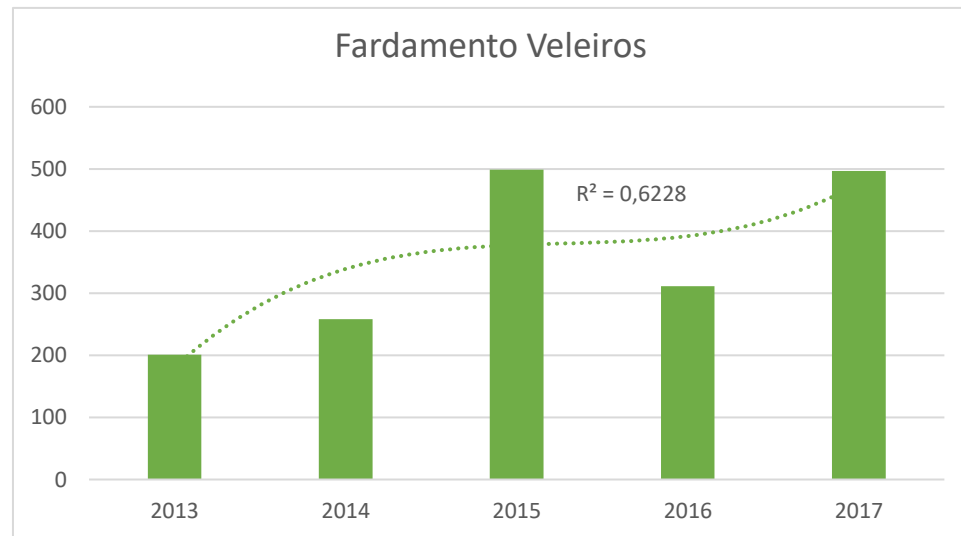
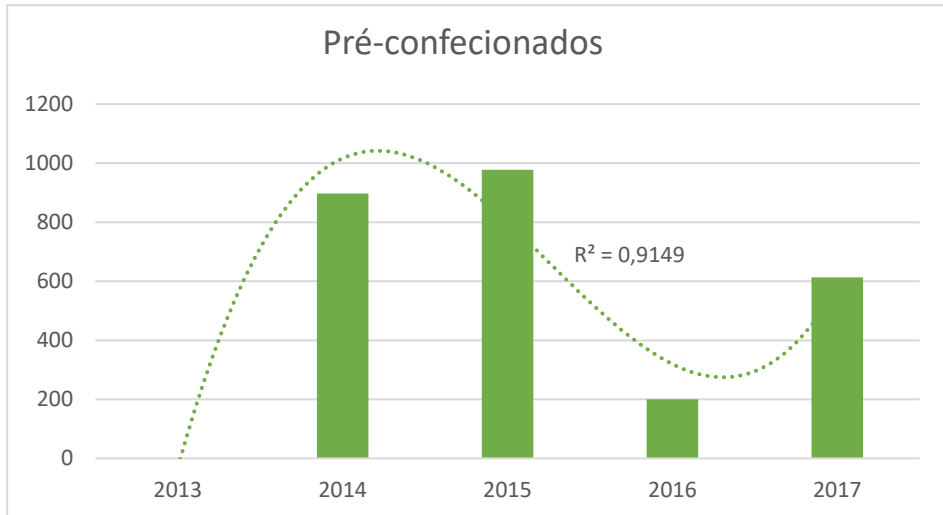
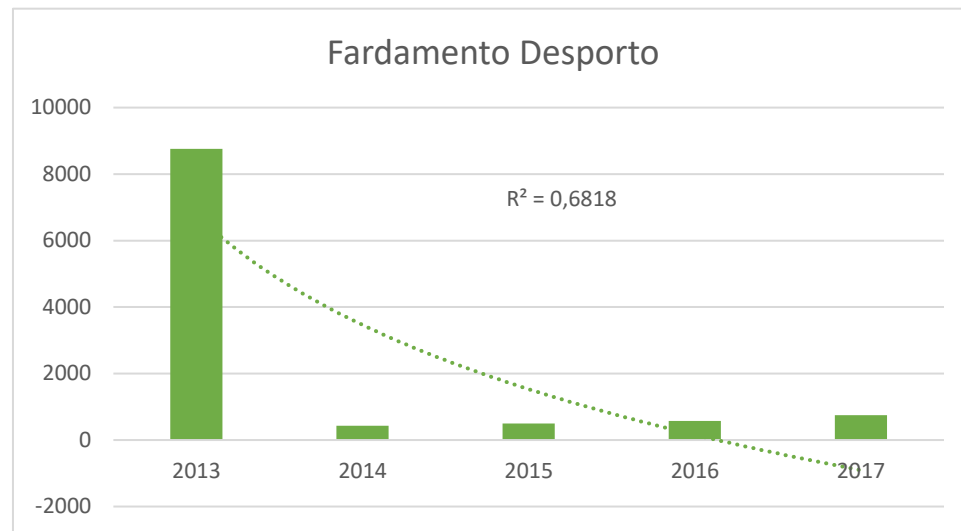
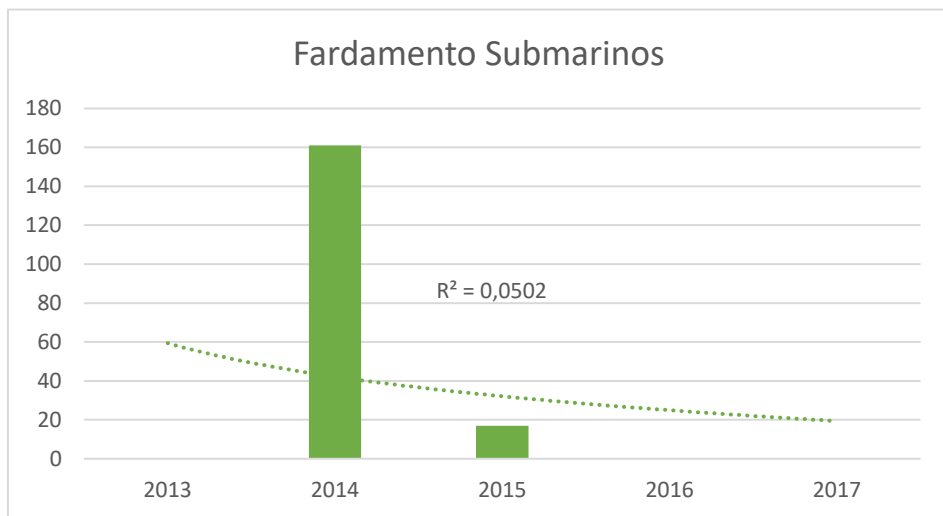
ANOS	SETOR TERCIÁRIO										
	Serviços de investigação e desenvolvimentos científicos	Serviços de publicidade e estudos de mercado; outros serviços de consultoria, científicos, técnicos e similares; serviços veterinários	Serviços administrativos e de apoio	Administrações públicas e serviços de defesa; serviços da segurança social obrigatória	Serviços de educação	Serviços de saúde	Serviços de Acção social	Serviços criativos, artísticos e de espetáculo	Outros serviços	Serviços das famílias empregadoras de pessoal doméstico; produção de bens e serviços pelas famílias para uso próprio	TOTAL SETOR
2007	0,6%	1,4%	3,2%	4,7%	3,3%	3,6%	0,9%	0,7%	1,2%	0,3%	57,4%
2008	0,8%	1,4%	3,3%	4,6%	3,3%	3,6%	1,0%	0,8%	1,2%	0,3%	57,9%
2009	0,9%	1,4%	3,5%	5,3%	3,6%	4,0%	1,0%	0,8%	1,3%	0,4%	61,1%
2010	0,8%	1,3%	3,5%	4,9%	3,6%	4,0%	1,0%	0,8%	1,3%	0,4%	59,9%
2011	0,9%	1,3%	3,4%	4,7%	3,4%	4,0%	1,1%	0,8%	1,2%	0,4%	59,0%
2012	0,8%	1,2%	3,4%	4,5%	3,1%	3,9%	1,1%	0,7%	1,3%	0,4%	58,8%
2013	0,8%	1,2%	3,4%	4,8%	3,3%	3,9%	1,2%	0,7%	1,3%	0,4%	59,6%
2014	0,8%	1,3%	3,4%	4,7%	3,2%	4,0%	1,2%	0,8%	1,3%	0,4%	60,1%
2015	0,8%	1,4%	3,5%	4,4%	3,1%	4,0%	1,2%	0,8%	1,3%	0,4%	60,1%

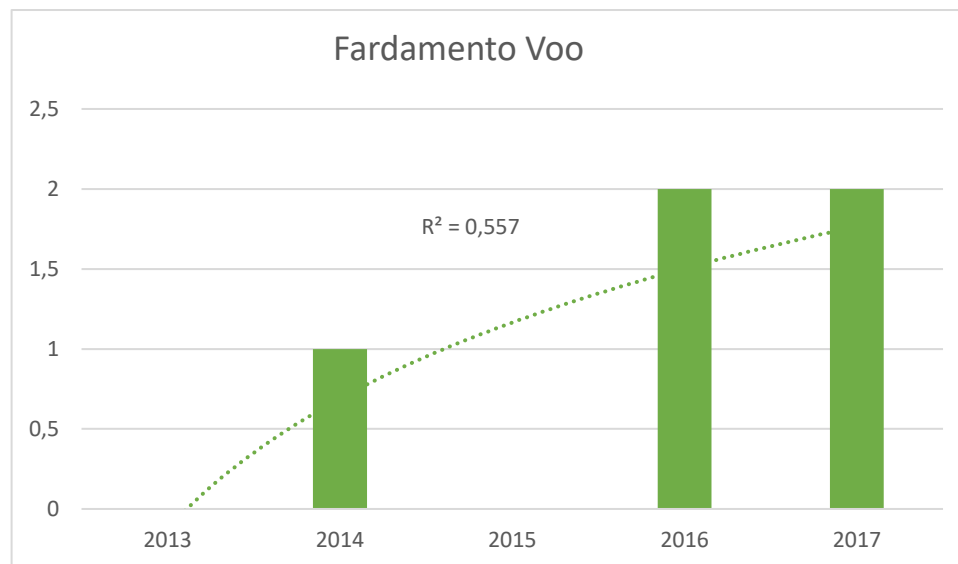
Fonte: Elaborado pelo Autor com base em dados recolhidos do PORDATA

C. Consumos Históricos e respetivas linhas de tendência, referentes ao período de 2013 a 2017



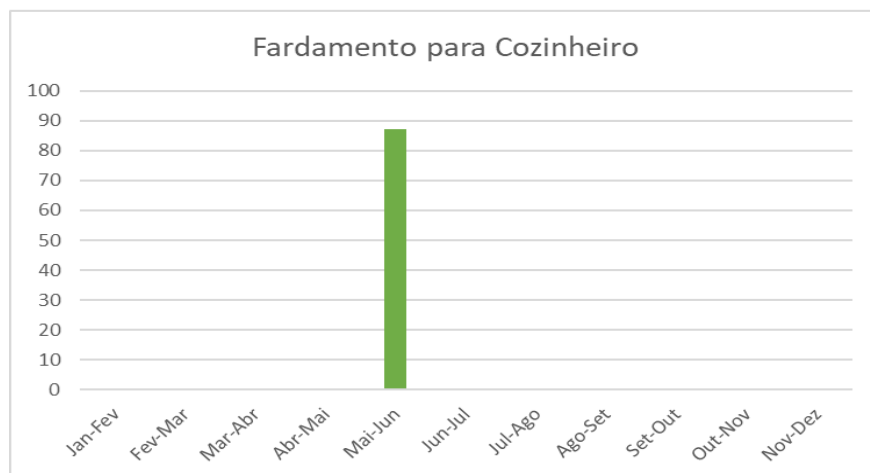
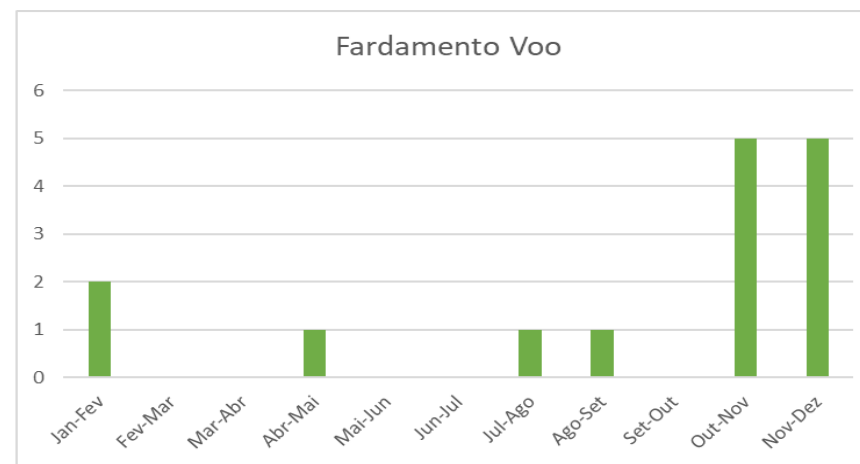
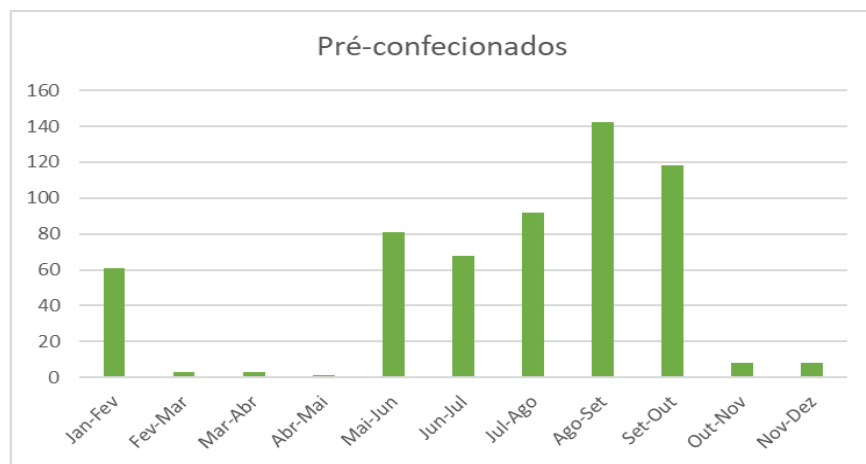


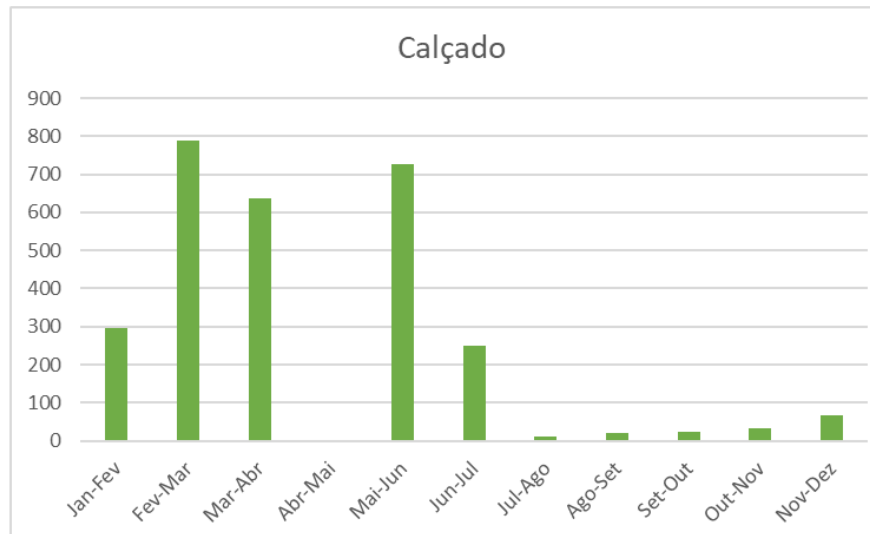
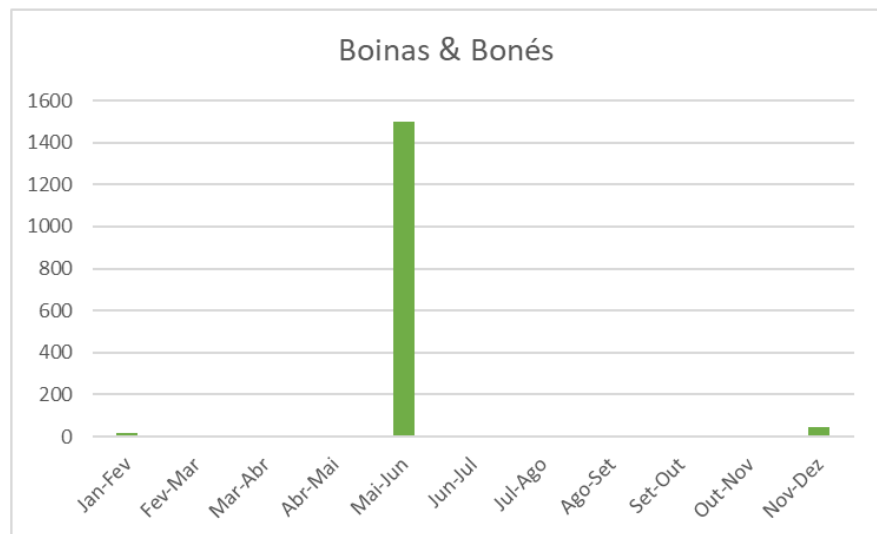
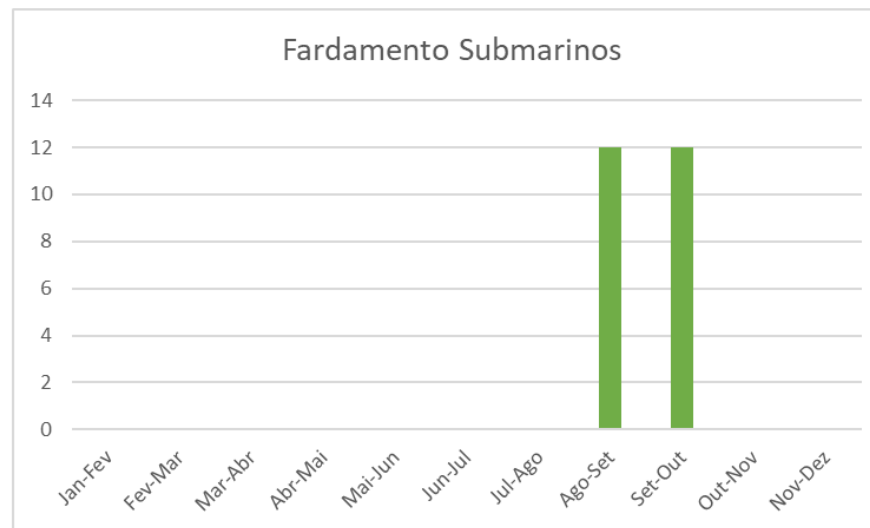
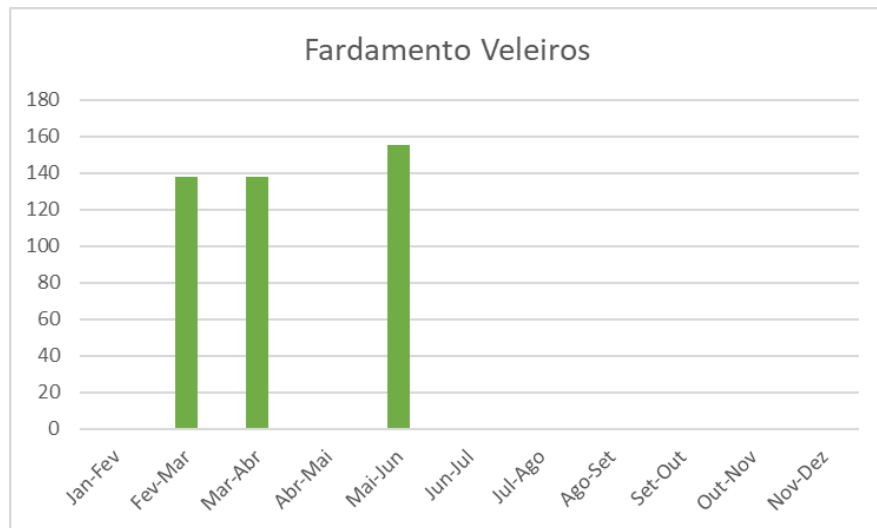


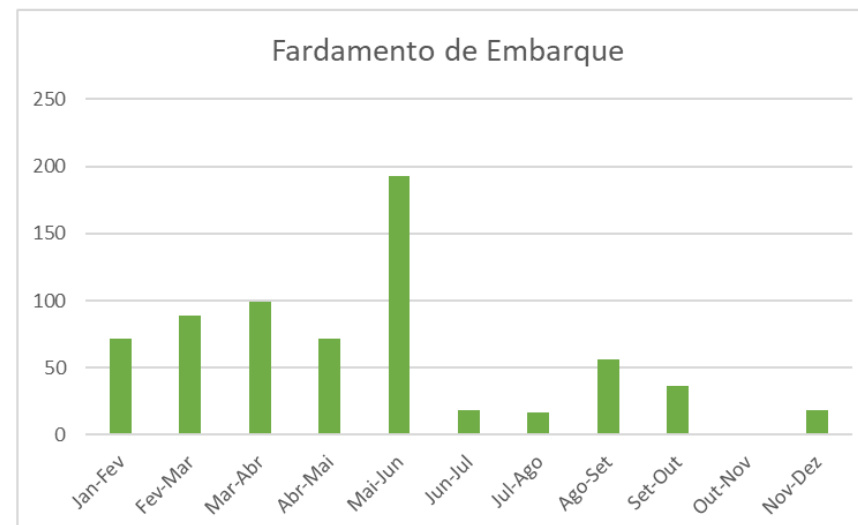
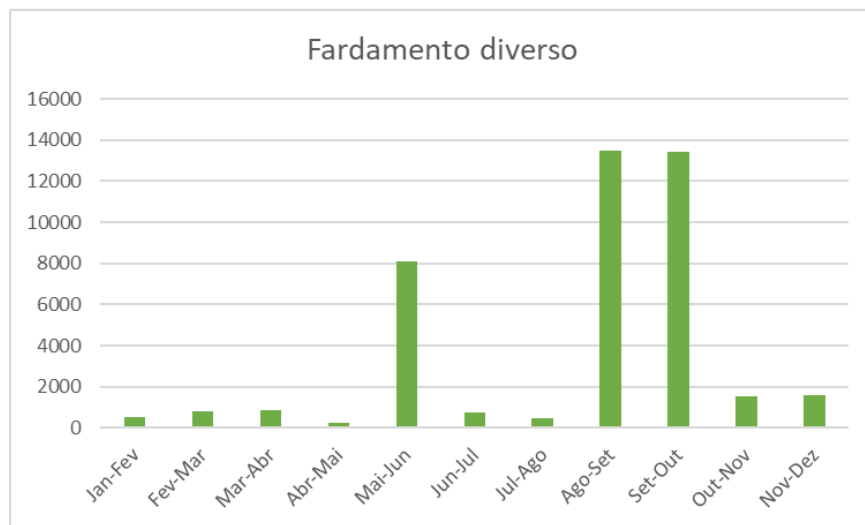
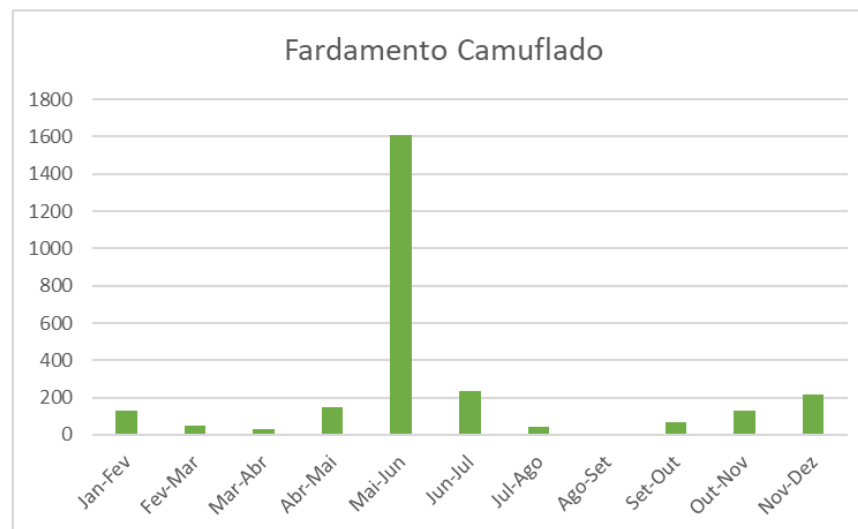


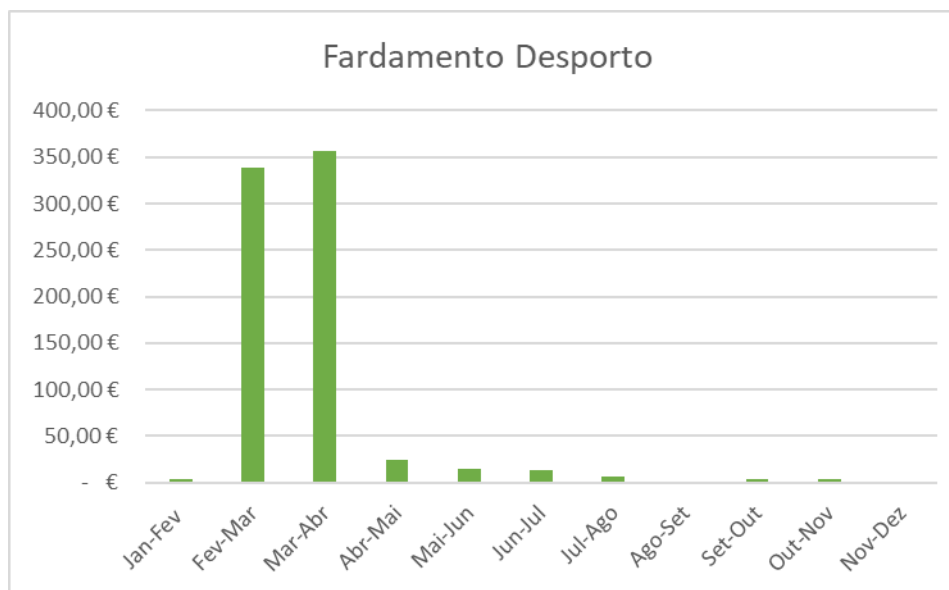
Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de dados retirados em SIGDN, fornecidos pela DA-DOT

D. Consumos Históricos e respetivas linhas de tendência, referentes ao ano de 2017



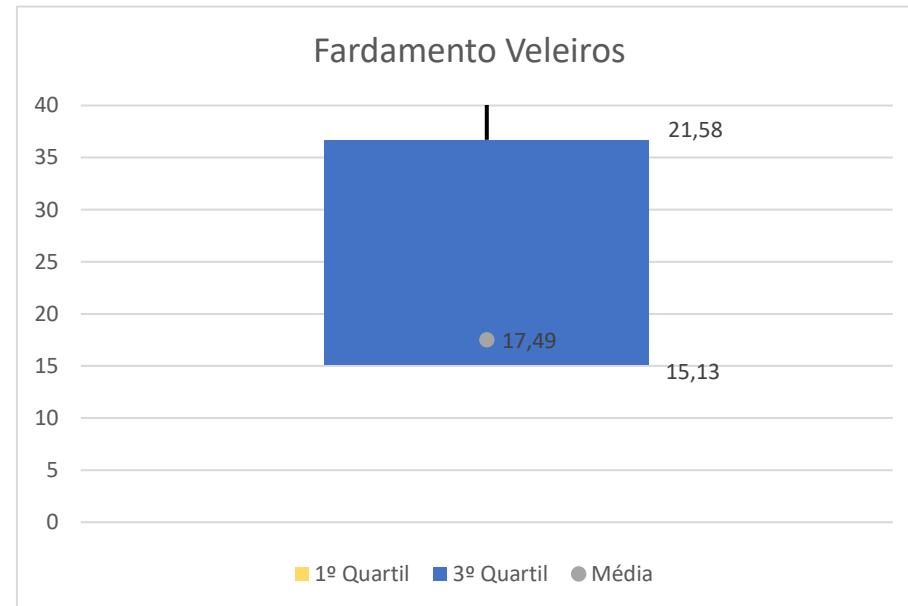
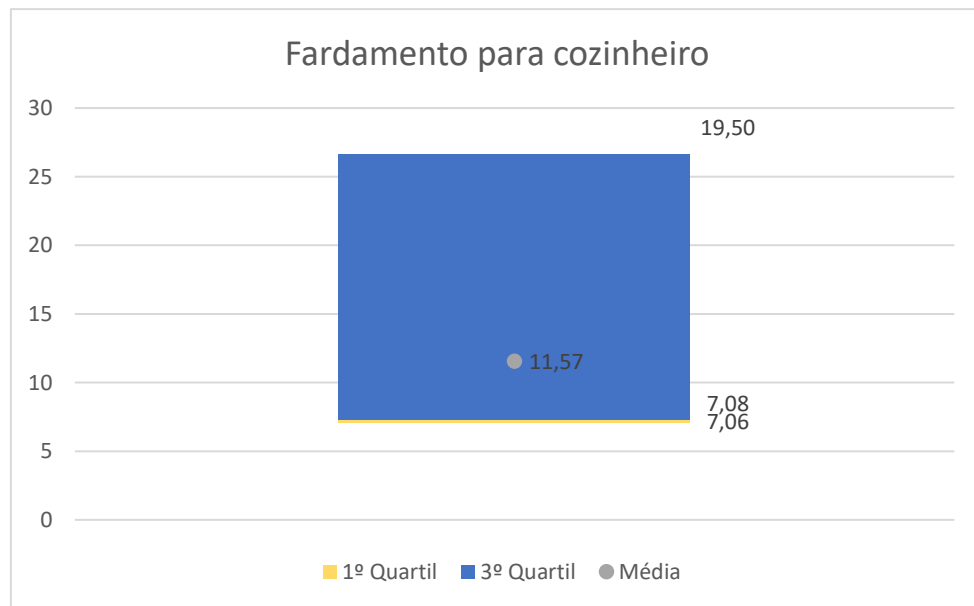


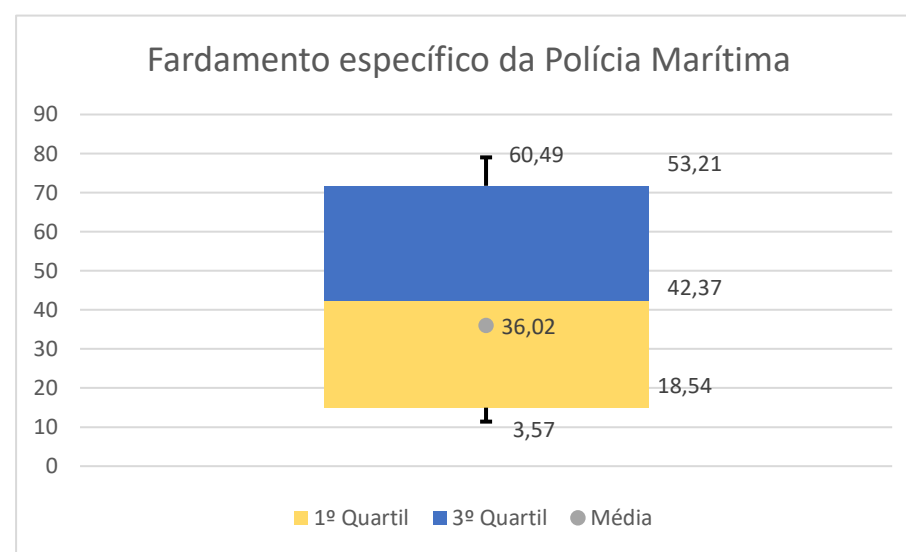
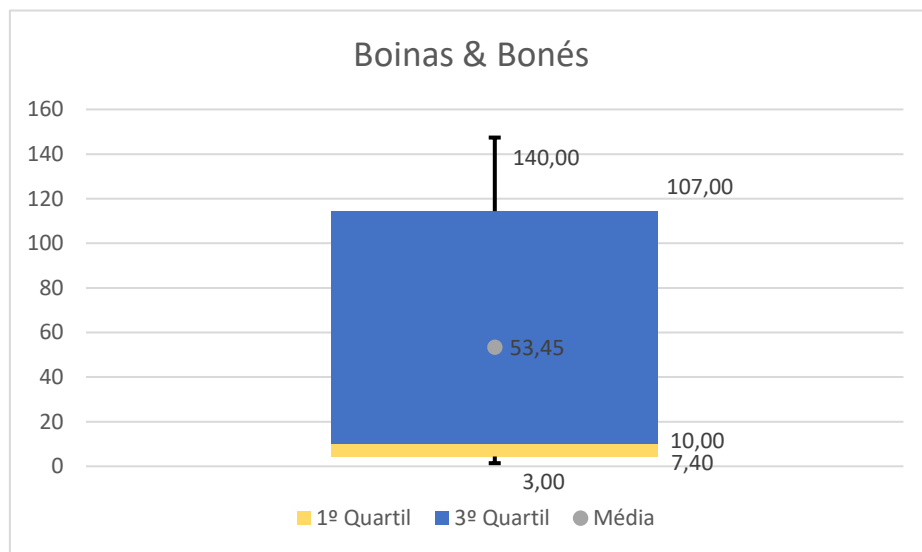
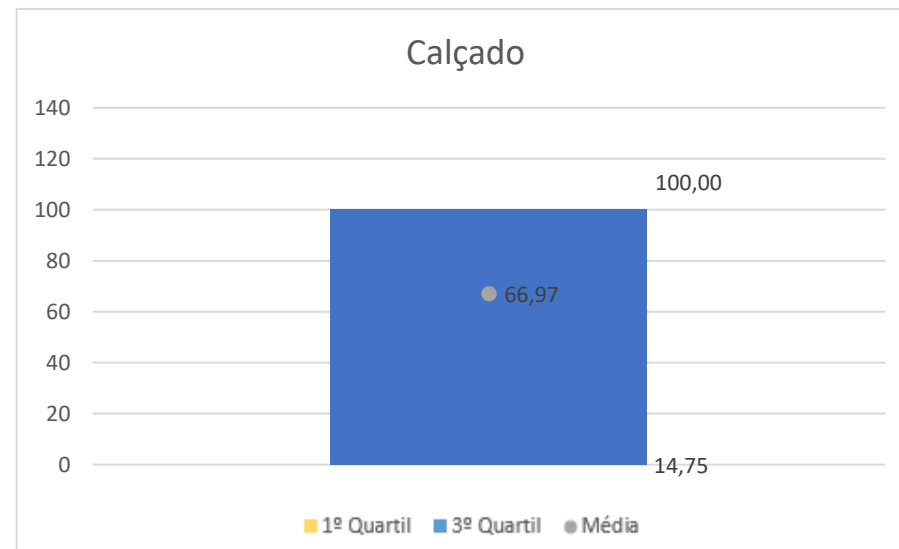
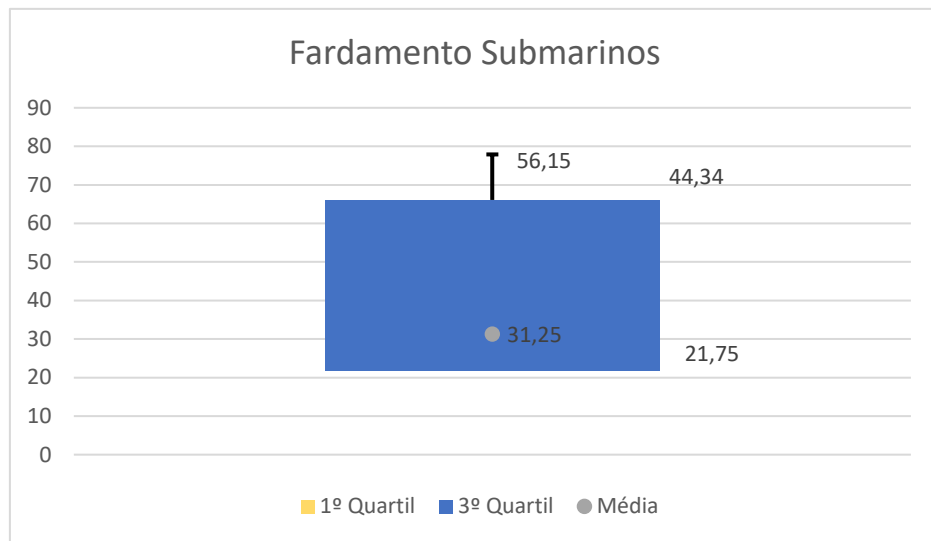


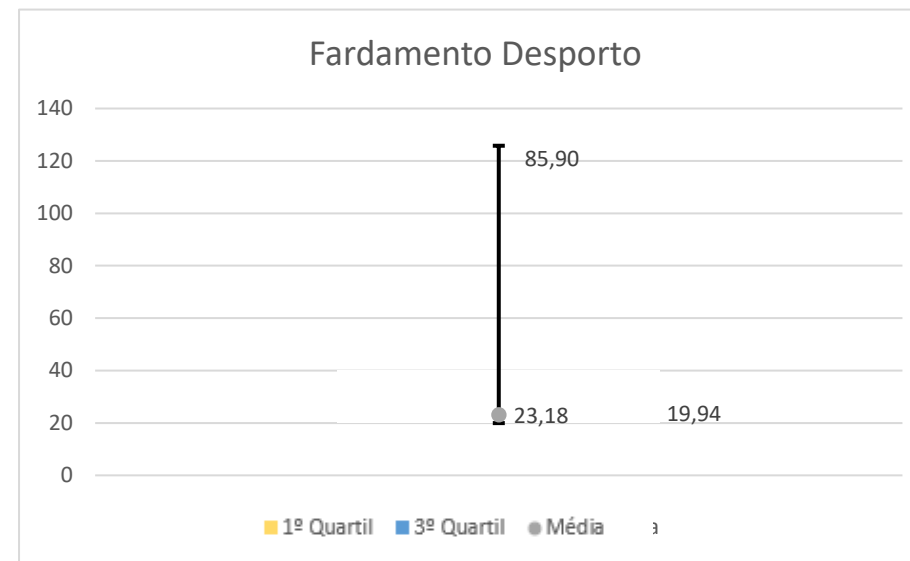
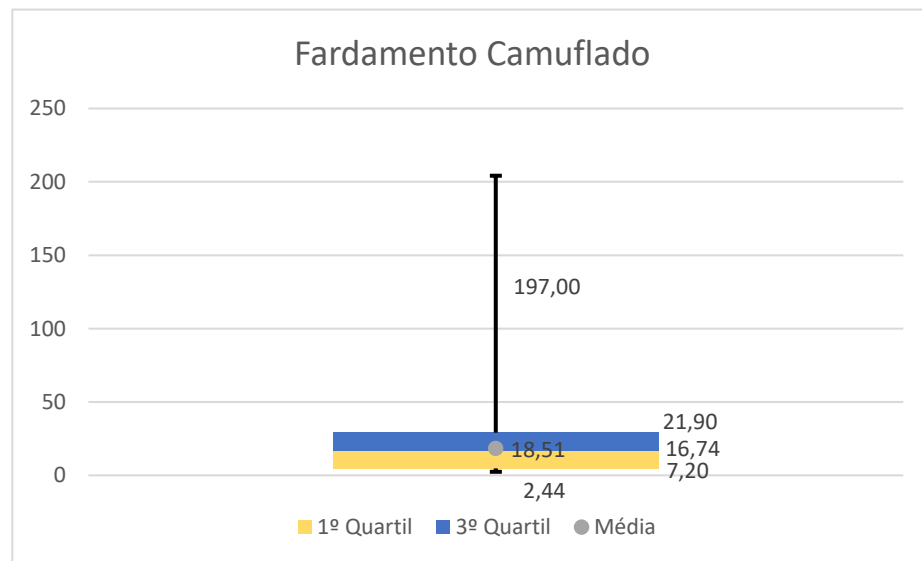
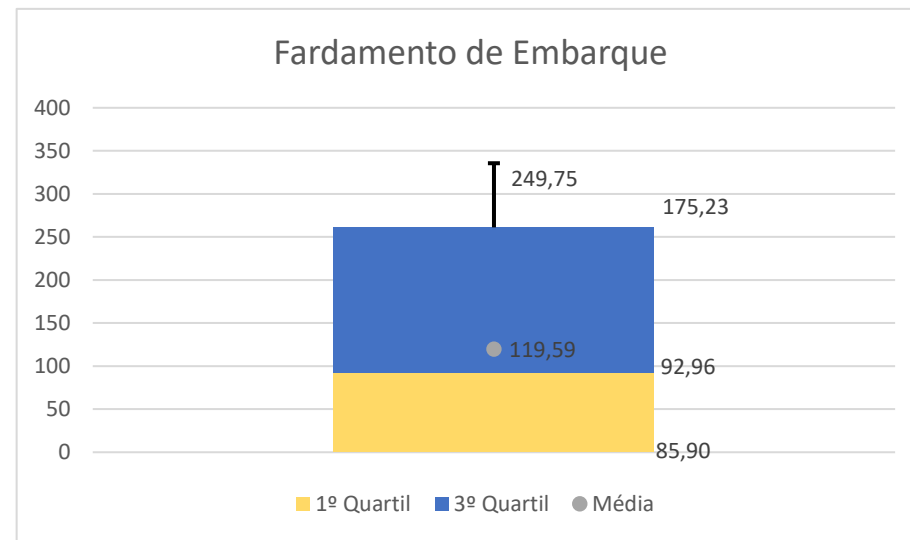
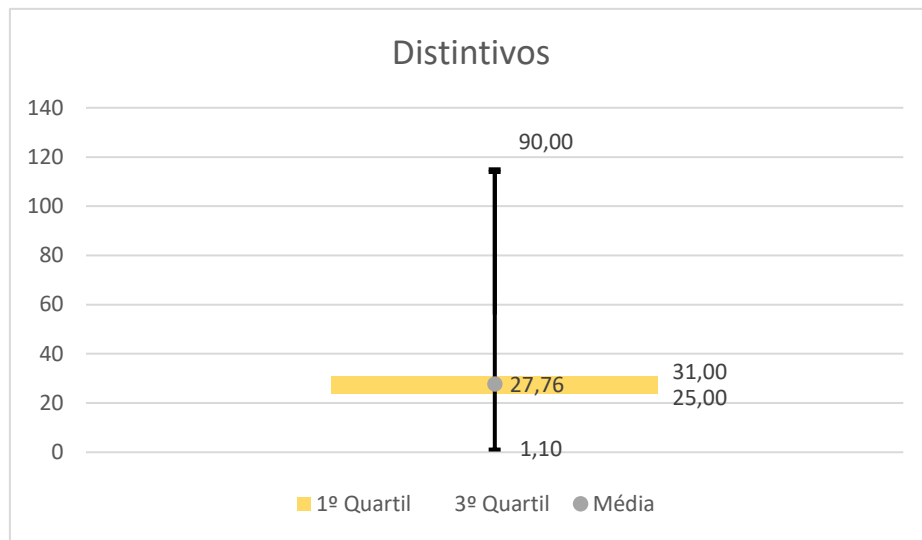


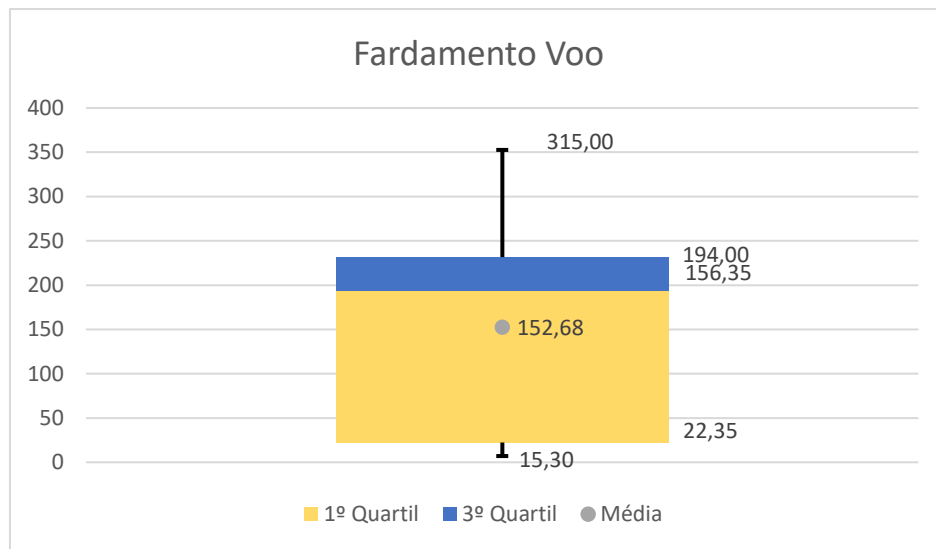
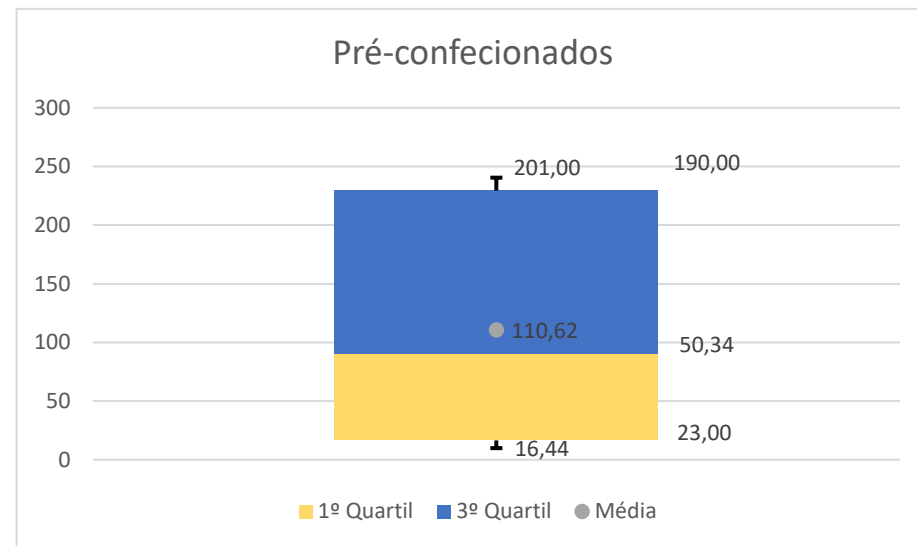
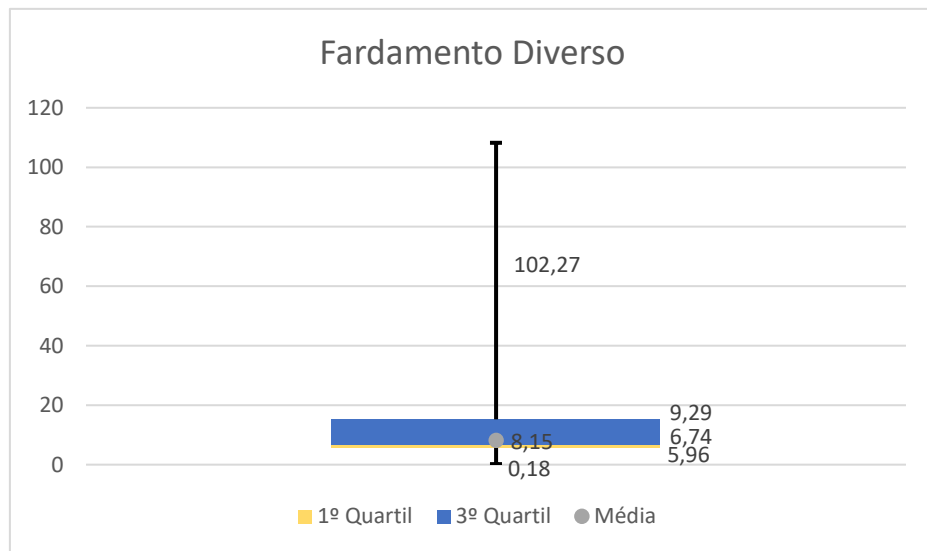
Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de dados retirados em SIGDN, fornecidos pela DA-DOT

E. Gráficos de Bigodes por Categoria Interna da DOT









F. Entrevista realizada a Fornecedores que concorrem (ou não) aos concursos públicos elaborados pela Marinha, ao nível do fardamento

Interlocutor:

Entrevistador: ASPOF AN Silva Torres

Função do interlocutor:

Data:

Duração da entrevista:

Local:

Suporte: Gravador e caderno de apontamentos

Tópicos/questões entrevista semiestruturada

Resposta do Mercado Nacional

1. Tendo em conta a sua atividade empresarial, de que forma acha que se encontra o mercado têxtil em Portugal?
2. Quais julga serem os maiores problemas para a empresa a que pertence e para outras pertencentes ao mesmo setor, ao concorrer para concursos públicos nesta área?
3. De que forma os concursos públicos elaborados pela Marinha Portuguesa ao nível do fardamento, são aliciantes para a empresa a que pertence?

Determinação de problemas/necessidades existentes para os fornecedores, face às propostas elaboradas

Tendo em conta que a Marinha é um ramo das FFAA, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, estando assim sujeita a orçamentação prévia, possuindo atualmente um efetivo de 10.000 militares, qual a sua opinião relativamente:

- Às quantidades de artigos têxteis normalmente requeridos nestes contratos
- Aos valores normalmente adjudicados nestes contratos
- Aos Prazos de entrega requeridos pela Marinha
- À localização do OA da Marinha face o resto do Mercado
- Às Especificações Técnicas existentes nos artigos têxteis requeridos

Soluções possíveis e observações

1. Face aos tópicos enunciados no tema anterior, de que forma acha possível tornar mais atrativo para a sua empresa e para o mercado envolvente, as propostas elaboradas pela Marinha Portuguesa, ao nível do fardamento?
2. Gostaria de acrescentar algo à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

G. Entrevista realizada a elementos que participam no processo de planeamento, aquisição e/ou distribuição de fardamento

Interlocutor:

Entrevistador: ASPOF AN Silva Torres

Função do interlocutor:

Data:

Duração da entrevista:

Local:

Suporte: Gravador e caderno de apontamentos

Tópicos/questões entrevista semiestruturada

Elaboração do Ciclo Logístico

1. De que forma se processa o planeamento para aquisição de fardamento?
2. Qual o seu papel no processo de planeamento, aquisição e distribuição de fardamento?
3. Como é que se processa o processo de aquisição fardamento, desde a manifestação das necessidades até ao consumo final?

Determinação de problemas/necessidades existentes para a Marinha, face às propostas elaboradas

Tendo em conta o seu papel no processo de planeamento, aquisição e/ou distribuição de fardamento, qual a sua opinião relativamente:

- Às quantidades de artigos têxteis normalmente requeridos nos concursos
- Aos valores normalmente adjudicados nestes contratos
- Aos Prazos de entrega requeridos pela Marinha
- À localização do OA da Marinha face o resto do Mercado
- Às Especificações Técnicas existentes nos artigos têxteis requeridos

Soluções possíveis e observações

Face aos tópicos enunciados no tema anterior, de que forma acha possível tornar mais atrativo para o mercado envolvente, as propostas elaboradas pela Marinha Portuguesa, ao nível do fardamento?

Tendo em conta o seu papel no processo de planeamento, aquisição e/ou distribuição de fardamento e a natureza inerente a um OA, na sua opinião como deveria atuar a DA relativamente:

- À sua política de stocks?
- Ao seu processo de aquisição de fardamento?

Gostaria de acrescentar algo à entrevista, que considere pertinente ao trabalho em curso?

H. Análise ABC 2013

NNA	Valor [€]	Categoria	Consumo(EA)	Categoria
8465MD0308775	38'622	A	44	A
8305263007793	9'750	A	4964	A
8440MD0229118	9'183	A	1049,25	A
8415MD0248851	8'586	A	68	B
8440MD0306190	7'952	A	709,96	A
8415MD0248852	7'710	A	63	B
8430MD0228772	7'136	A	12	A
8415MD0248850	4'381	A	44	B
8415MD0248856	4'201	A	5	B
8415MD0248857	3'904	A	333	B
7290MD0289386	3'170	A	20	B
8415MD0248783	2'997	A	18	C
8415MD0248730	2'775	A	38	C
8415MD0248731	2'590	A	5	C
8415MD0330211	2'260	A	50	B
8405MD0216730	2'198	A	49	A
8405MD0216500	2'002	A	2	B
8415MD0359746	1'860	A	80	B
8415MD0330219	1'773	A	3	C
8415MD0248734	1'613	A	27	C
8415MD0248735	1'505	A	5	C
8430MD0228782	1'365	A	48	B
8455MD0219274	1'350	A	252	B
8405MD0216771	1'260	A	14	B
8415MD0248858	1'223	A	6	C
8415MD0308745	1'218	A	30	B
8440MD0229117	1'208	A	207	A
8455MD0218715	1'200	A	42	A
8430MD0228781	1'170	A	10	B
8415MD0308746	1'117	A	29	C
8455MD0351871	1'107	A	26	B
8405MD0216701	1'086	A	35	B
8405MD0216700	1'006	A	140	B
8415MD0248782	999	A	50	C
8415MD0330217	985	A	2	C
8405MD0216588	951	A	30	B
8460MD0219599	945	A	13	B
8405MD0216626	936	A	14	B
8415MD0248729	925	A	2	C
8440MD0229203	899	A	45	A

8405MD0216874	893	A	653	B
8415MD0248853	876	A	13	C
8405MD0216873	858	A	63	B
8415MD0330218	788	A	1	C
8405MD0309521	782	A	4	B
8415MD0248784	749	A	8	C
8415MD0248732	740	B	1	C
8405MD0216872	718	B	51	B
8405MD0309514	635	B	15	B
8440MD0229145	634	B	25	A
8405MD0216727	615	B	100	A
8430MD0228833	593	B	11	C
8430MD0228830	593	B	19	C
8405MD0309539	592	B	901	B
8105MD0214821	585	B	5	B
8415MD0308744	583	B	79	C
8405MD0309534	567	B	66	B
8430MD0228826	555	B	33	C
8405MD0216593	539	B	23	B
8415MD0369837	539	B	5	C
8415MD0369823	539	B	18	C
8415MD0248733	538	B	2	C
8305263007794	519	B	15	B
8415MD0248785	499	B	5	C
8415MD0248855	498	B	30	C
8405MD0216755	475	B	70	B
8405MD0216758	475	B	5	B
8430MD0228829	475	B	16	C
8405MD0309523	465	B	10	B
8455MD0308025	450	B	300	B
8455MD0219361	450	B	30	B
8455MD0308041	450	B	13	B
8405MD0309550	449	B	35	C
8405MD0309516	438	B	50	B
8405MD0216875	438	B	44	B
8405MD0216589	432	B	87	B
8415MD0248736	430	B	5	C
8430MD0228784	429	B	6	C
8430MD0308512	428	B	55	B
8430MD0308511	398	B	5	B
8405MD0309518	394	B	35	B
8405MD0216757	378	B	3	B
8430MD0228823	370	B	5	C
8430MD0228824	370	B	11	C
8430MD0228825	370	B	20	C
8430MD0228820	370	B	20	C

8430MD0308513	354	B	8	B
8405MD0216596	353	B	4	B
8455MD0308016	342	B	49	B
8410MD0306091	328	B	77	B
8405MD0216595	323	B	29	B
8455MD0307969	315	B	4	B
8405MD0216592	314	B	500	B
8405MD0333490	301	B	10	C
8430MD0228835	297	B	1	C
8430MD0228828	297	B	1	C
8430MD0228814	295	B	15	B
8430MD0308515	295	B	20	B
8430MD0307687	295	B	25	B
8455MD0308568	293	B	2	C
8455MD0219314	288	B	6	C
8405MD0216594	284	B	11	B
8415MD0369773	283	B	13	C
8455MD0219358	270	B	39	B
8440MD0307764	270	B	15	B
8430MD0308514	265	B	10	C
8405MD0333489	251	B	32	C
7210MD0184569	249	B	9	B
8415MD0369841	245	B	8	C
8405MD0216627	241	B	10	C
8440MD0309559	240	B	6	C
8430MD0228831	237	B	2	C
8405MD0216756	227	B	50	B
8415MD0307956	219	B	4	C
8405MD0216754	216	B	30	B
8440MD0308520	207	B	41	B
8440MD0308530	205	C	11	B
8455MD0351870	200	C	4	B
8455MD0351869	200	C	11	B
8405MD0216876	193	C	21	C
8455MD0307686	190	C	18	B
8430MD0228822	185	C	1	C
8405MD0333491	184	C	11	C
8455MD0351868	180	C	29	B
8455MD0219356	180	C	27	B
8415MD0307957	179	C	2	C
8415MD0369834	178	C	20	C
8430MD0369762	175	C	12	C
8430MD0369781	175	C	2	C
8405MD0311738	172	C	5	C
8405MD0311763	172	C	2	C
8430MD0308510	162	C	35	C

8430MD0307688	162	C	29	C
8455MD0304980	160	C	24	C
8440MD0309560	160	C	5	C
8455MD0304982	154	C	9	C
8455MD0219226	150	C	8	C
8455MD0304981	140	C	20	C
8430MD0331788	137	C	14	C
8455MD0219390	135	C	36	C
8455MD0308043	135	C	18	C
8405MD0309513	131	C	13	C
8415MD0369785	131	C	26	C
8415MD0369760	131	C	11	C
8415MD0369819	130	C	4	C
8405MD0216597	127	C	30	C
8405MD0216318	122	C	5	B
8405MD0216753	119	C	20	C
8430MD0228834	119	C	6	C
8455MD0453295	118	C	20	C
8405MD0333492	117	C	7	C
8430MD0369761	117	C	2	C
8430MD0369763	117	C	6	C
8455MD0343653	110	C	150	C
8415MD0308550	106	C	4	C
8440MD0229169	102	C	11	B
8430MD0362361	100	C	14	C
8455MD0219144	98	C	1	C
8445MD0218015	96	C	10	C
8405MD0272664	92	C	4	C
8455MD0308768	90	C	11	C
8410MD0217841	89	C	1	C
8405MD0216311	85	C	10	C
8455MD0331292	85	C	3	C
8430MD0228794	84	C	2	C
8405MD0333493	84	C	10	C
8415MD0369846	81	C	1	C
8415MD0307955	80	C	5	C
8405MD0331782	78	C	20	C
8440MD0306192	78	C	82	B
8405MD0216499	77	C	1	C
8405MD0216501	77	C	1	C
8455MD0304984	77	C	18	C
8430MD0228818	74	C	1	C
8430MD0228812	74	C	10	C
8405MD0216587	72	C	2	C
8405MD0309526	66	C	11	C

8455MD0373972	59	C	16	C
8430MD0369758	58	C	2	C
8405MD0331781	57	C	6	C
8405MD0216319	56	C	15	C
8455MD0308047	56	C	1	C
8405MD0309552	54	C	2	C
8415MD0309507	52	C	11	C
8455MD0369790	51	C	2	C
8455MD0001586	48	C	15	C
8405MD0216772	45	C	5	C
8405MD0216773	45	C	5	C
8405MD0309517	44	C	2	C
7210MD0360489	44	C	14	C
8415MD0369755	44	C	2	C
8405MD0331779	44	C	7	C
8415GN0000001	39	C	9	C
8430MD0331786	39	C	2	C
8430MD0228783	39	C	2	C
8430MD0228786	39	C	2	C
8405MD0309522	33	C	5	C
8415MD0353871	32	C	5	C
8405MD0384153	32	C	2	C
8455MD0304988	31	C	1	C
8415MD0309505	29	C	4	C
8415MD0309506	29	C	11	C
8405MD0216586	29	C	1	C
8405MD0309551	27	C	2	C
8405MD0333534	27	C	1	C
8405MD0309555	27	C	2	C
8455MD0307985	27	C	45	B
8455MD0351509	25	C	2	C
8455MD0331291	25	C	9	C
8455MD0351506	25	C	6	C
8455MD0373971	25	C	7	C
8455MD0308791	25	C	20	C
8455MD0218675	25	C	9	C
8430MD0309801	24	C	2	C
8415MD0309508	23	C	7	C
8430MD0228840	21	C	1	C
8405MD0312945	21	C	1	C
8415MD0307958	20	C	1	C
8405MD0309547	18	C	1	C
8455MD0219405	17	C	30	C
8455MD0369779	17	C	3	C
8455MD0350768	15	C	3	C
8430MD0228815	15	C	1	C

8405MD0331780	15	C	3	C
8405MD0331778	15	C	3	C
8405MD0384152	14	C	7	C
8405MD0216590	14	C	1	C
8405MD0216356	14	C	2	C
8405MD0216448	14	C	1	C
8440MD0305811	13	C	6	C
8405MD0216623	12	C	4	C
8415MD0309510	12	C	14	C
8405MD0216743	10	C	1	C
8405MD0216728	10	C	1	C
8455MD0341471	8	C	1	C
8455MD0351623	8	C	1	C
8455MD0341663	8	C	1	C
8455MD0374559	8	C	1	C
8455MD0369805	8	C	1	C
8455MD0219385	8	C	1	C
8455MD0331294	8	C	1	C
8455MD0351510	8	C	1	C
8455MD0219386	8	C	1	C
8455MD0341666	8	C	1	C
8455263003017	8	C	1	C
8455MD0351629	7	C	1	C
8455MD0374673	7	C	1	C
8455MD0219283	7	C	1	C
8405MD0309541	7	C	1	C
8455MD0304998	4	C	1	C
8455MD0307915	3	C	1	C
8440MD0307818	2	C	1	C
8315MD0360488	1	C	1	C

I. Análise ABC 2014

NNA	Valor [€]	Categoria	Consumo(EA)	Categoria
8440MD0229117	693'315	A	3'516	A
8440MD0305032	126'125	A	2'856	A
8440MD0305812	122'820	A	2'201	A
8405MD0216730	105'203	A	1'916	A
8420MD0308788	97'584	A	1'313	A
8405MD0216727	94'875	A	1'285	A
8440MD0365140	83'035	A	1'235	A
8410MD0308734	64'890	A	1'126	A
8440MD0229145	58'600	A	1'085	A
8420MD0308789	55'517	A	1'068	A
8440MD0229118	45'696	A	1'009	A
8440MD0305813	43'361	A	978	A
8440MD0307764	42'700	A	936	A
8440MD0305805	41'800	A	931	A
8440MD0308520	39'975	A	912	A
8405MD0309528	35'256	A	825	A
8430MD0228783	32'445	A	819	A
8440MD0308530	32'085	A	721	A
8405MD0309526	31'137	A	663	A
8440MD0305810	28'997	A	662	A
8405MD0216627	28'423	A	633	A
8420MD0308787	25'578	A	615	A
8415MD0248701	24'640	A	609	A
8455MD0304998	23'227	A	603	A
8405MD0216403	22'352	A	586	A
8405MD0216384	20'880	A	582	A
8405MD0216623	20'860	A	557	A
8405MD0333531	19'225	A	474	A
8405MD0216309	18'661	A	469	A
8405MD0216528	18'340	A	468	A
8405MD0312187	17'937	A	449	A
8440MD0307721	17'820	A	447	A
8405MD0306167	17'628	A	440	A
8440MD0307909	17'476	A	437	A
8405MD0216640	17'125	A	429	A
8405MD0216642	17'125	A	427	A
8405MD0306165	16'264	A	423	A
8430MD0308514	15'925	A	387	A
8405MD0292153	15'649	A	385	A
8415MD0308521	15'527	A	384	A
8405MD0216557	15'100	A	365	A
8405MD0309523	14'873	A	349	A

8405MD0311743	14'490	A	329	A
8405MD0309547	13'629	A	323	A
8465MD0308775	13'413	A	319	A
8455MD0219178	13'380	A	312	A
8455MD0304992	13'160	A	310	A
8405MD0309538	12'146	A	309	A
8405MD0216567	12'054	A	297	A
8405MD0309539	11'876	A	294	A
8405MD0313657	11'300	A	291	A
8415MD0384178	11'260	A	291	A
8440MD0305811	10'767	A	287	A
8315MD0215614	10'743	A	287	A
8405MD0216717	10'700	A	279	A
8455MD0001551	10'686	A	275	A
8430MD0228768	10'670	A	259	A
8405MD0216618	10'560	A	258	A
8415MD0384214	10'384	A	254	A
8455MD0219226	10'220	A	245	A
8455MD0001542	10'047	A	244	A
8405MD0216308	9'961	A	243	A
8405MD0216729	9'400	A	241	A
8405MD0216702	8'715	A	241	A
8415MD0307763	8'687	A	239	A
8440MD0305033	8'619	A	235	A
8405MD0309548	8'563	A	235	A
8430MD0228815	8'547	A	233	A
8405MD0216728	8'237	A	230	A
8405MD0216310	8'163	A	227	A
8405MD0309546	8'000	A	227	A
8455MD0001565	7'903	A	226	A
8315MD0215618	7'380	A	225	A
8440MD0305814	7'140	A	223	A
8405MD0216586	7'121	A	219	A
8405MD0309551	7'020	A	218	A
8430MD0228780	6'860	A	217	A
8405MD0216643	6'654	A	212	A
8440MD0307817	6'520	A	209	A
8405MD0331778	6'441	A	208	A
8430MD0228769	6'441	A	206	A
8405MD0216612	6'343	A	205	A
8455MD0308708	6'325	A	204	A
8455MD0219477	6'290	A	200	A
8405MD0216305	6'238	A	198	A
8430MD0308512	6'230	A	195	A
8430MD0228781	6'175	A	195	A
8405MD0309527	6'167	A	194	A

8405MD0216631	6'119	A	192	A
8405MD0216624	6'060	A	190	A
8455MD0305050	6'059	A	188	A
8405MD0216462	6'028	A	188	A
8405MD0216402	6'013	A	186	A
8405MD0216636	5'952	A	185	A
8405MD0216589	5'906	A	180	A
8430MD0228793	5'876	A	180	A
8430MD0228764	5'875	A	177	A
8430MD0228765	5'875	B	175	A
8405MD0216701	5'870	B	174	A
8405MD0312186	5'852	B	171	A
8405MD0216710	5'852	B	171	A
8415MD0309507	5'851	B	171	A
8410MD0306106	5'715	B	170	A
8405MD0306163	5'640	B	167	A
8305263007793	5'626	B	167	A
8405MD0216963	5'590	B	165	A
8405MD0216644	5'500	B	162	A
8405MD0216590	5'443	B	156	A
8405MD0384152	5'400	B	156	A
8440MD0229161	5'365	B	152	A
8430MD0308515	5'307	B	151	A
8405MD0216616	5'127	B	150	A
8455MD0305042	5'059	B	149	A
8430MD0228813	5'000	B	149	A
8455MD0452595	4'906	B	148	A
8405MD0309563	4'875	B	147	A
8440MD0307749	4'818	B	143	A
8455MD0219323	4'779	B	143	A
8455MD0304943	4'601	B	142	A
8415MD0307955	4'597	B	142	A
8405MD0216587	4'514	B	139	A
8405MD0216962	4'473	B	139	A
8405MD0216619	4'452	B	138	A
8410MD0308725	4'293	B	138	A
8440MD0305815	4'292	B	137	A
8410MD0307828	4'231	B	137	A
8405MD0216876	4'200	B	137	A
8430MD0308513	4'195	B	137	A
8405MD0306166	4'159	B	133	A
8430MD0362375	4'047	B	132	A
8405MD0216588	4'035	B	132	A
8415MD0307956	4'020	B	132	A
8405MD0309522	3'989	B	131	A
8405MD0216625	3'946	B	131	A

8405MD0309552	3'827	B	130	A
8315MD0215621	3'776	B	130	A
8455MD0368851	3'769	B	130	A
8405MD0216632	3'728	B	129	A
8455MD0218714	3'705	B	128	A
8430MD0228774	3'619	B	125	A
8405MD0309553	3'588	B	125	A
8430MD0228789	3'520	B	124	A
8405MD0333530	3'392	B	123	A
8405MD0306171	3'390	B	123	A
8430MD0228819	3'388	B	122	A
8455MD0001552	3'354	B	121	A
8405MD0306169	3'348	B	121	A
8405MD0216760	3'332	B	118	A
8405MD0216626	3'325	B	116	A
8405MD0216306	3'320	B	116	A
8405MD0216629	3'297	B	116	A
8305263007794	3'280	B	116	A
8405MD0306164	3'204	B	115	A
8410MD0217770	3'145	B	115	A
8415MD0401048	3'125	B	114	A
8405MD0331781	3'120	B	113	A
8415GN0000001	3'087	B	111	A
8455MD0219274	3'071	B	111	A
8455MD0219108	3'064	B	110	A
8410MD0306090	3'025	B	106	A
8410MD0306084	3'020	B	106	A
8405MD0307910	2'990	B	105	A
8405MD0216641	2'981	B	104	A
8405MD0216607	2'955	B	103	A
8405MD0216440	2'903	B	103	A
8455MD0305056	2'880	B	102	A
8455MD0219317	2'873	B	101	A
8405MD0311762	2'860	B	101	A
8405MD0216311	2'808	B	101	A
8405MD0272671	2'800	B	100	A
8410MD0217761	2'775	B	99	A
8455MD0001588	2'762	B	99	A
8405MD0333532	2'759	B	97	A
8410MD0306121	2'729	B	97	A
8415MD0248856	2'712	B	96	A
8405MD0216890	2'688	B	95	A
8455MD0301044	2'688	B	95	A
8405MD0311770	2'645	B	94	A
8405MD0216555	2'635	B	94	A
8405MD0309516	2'604	B	94	A

8440MD0229175	2'565	B	94	A
8410MD0217902	2'561	B	94	A
8430MD0362356	2'520	B	93	A
8430MD0228777	2'501	B	93	A
8455MD0219303	2'500	B	91	A
8455MD0219264	2'496	B	91	A
8415MD0248858	2'461	B	91	A
8430MD0307688	2'460	B	90	A
8405MD0216566	2'431	B	88	A
8405MD0216388	2'415	B	88	A
8410MD0217873	2'385	B	87	A
8430MD0362372	2'375	B	85	A
8410MD0306122	2'334	B	85	A
8435MD0228984	2'329	B	84	A
8430MD0228787	2'313	B	83	A
8405MD0216639	2'312	B	83	A
8415MD0248853	2'300	B	82	A
8405MD0306168	2'271	B	82	A
8455MD0219142	2'260	B	82	A
8415MD0330211	2'250	B	80	A
8445MD0218018	2'231	B	80	A
8430MD0228771	2'200	B	80	A
8455MD0219453	2'200	B	79	A
8405MD0216542	2'168	B	79	A
8405MD0216638	2'151	B	79	A
8455MD0218855	2'135	B	78	A
8430MD0228785	2'124	B	78	A
8415MD0384207	2'116	B	76	A
8410MD0217928	2'109	B	76	A
8455MD0001527	2'076	B	76	A
8405MD0311763	2'070	B	76	A
8405MD0216319	2'059	B	75	B
8430MD0362369	2'055	B	74	B
8455MD0219268	2'055	B	74	B
8405MD0216561	2'050	B	74	B
8405MD0312188	2'042	B	73	B
8440MD0306189	2'034	B	73	B
8440MD0307816	2'026	B	73	B
8430MD0362370	1'995	B	73	B
8455MD0001563	1'993	B	72	B
8315MD0215622	1'991	B	72	B
8405MD0311748	1'980	B	72	B
8405MD0216872	1'958	B	72	B
8405MD0309550	1'927	B	68	B
8455MD0001553	1'888	B	68	B
8430MD0228792	1'875	B	68	B

8430MD0228795	1'875	B	68	B
8415MD0330213	1'875	B	68	B
8430MD0362361	1'872	B	67	B
8305MD0364068	1'855	B	67	B
8440MD0307751	1'853	B	66	B
8405MD0216720	1'839	B	65	B
8430MD0228817	1'807	B	65	B
8430MD0228770	1'800	B	65	B
8430MD0362380	1'797	B	64	B
8430MD0228816	1'793	B	64	B
8430MD0228818	1'768	B	64	B
8415GN0000001	1'726	B	111	A
8315MD0215615	1'710	B	64	B
8410MD0217762	1'679	B	63	B
8415MD0369837	1'633	B	63	B
8405MD0216610	1'600	B	63	B
8410MD0306088	1'576	B	62	B
8430MD0228800	1'576	B	62	B
8405MD0309533	1'574	B	60	B
8455MD0219306	1'568	B	60	B
8405MD0312189	1'566	B	59	B
8405MD0306115	1'560	B	59	B
8435MD0228986	1'559	B	59	B
8455MD0219237	1'554	B	59	B
8405MD0309532	1'542	B	57	B
8455MD0219460	1'515	B	57	B
8405MD0216712	1'502	B	57	B
8405MD0216630	1'476	B	57	B
8430MD0228791	1'451	B	56	B
8455MD0307964	1'444	B	56	B
8415MD0355712	1'440	B	55	B
8405MD0309517	1'434	B	55	B
8405MD0312945	1'430	B	55	B
8405MD0311749	1'414	B	55	B
8455MD0218765	1'407	B	55	B
8405MD0216933	1'398	B	55	B
8455MD0304917	1'386	B	54	B
8430MD0228778	1'356	B	54	B
8415MD0248730	1'356	B	54	B
8455MD0001550	1'348	B	54	B
8405MD0216498	1'330	B	53	B
8430MD0308511	1'328	B	53	B
8430MD0228782	1'314	B	53	B
8405MD0216635	1'305	B	53	B
8440MD0307755	1'300	B	53	B
8415MD0307986	1'285	B	53	B

8430MD0228779	1'282	B	53	B
8430MD0228823	1'282	B	53	B
8410MD0217926	1'275	B	52	B
8405MD0216699	1'258	B	52	B
8430MD0228802	1'236	B	52	B
8405MD0311747	1'233	B	51	B
8430MD0228824	1'223	B	51	B
8315MD0215616	1'219	B	51	B
8405MD0216767	1'215	B	51	B
8405MD0216317	1'196	B	50	B
8410MD0308728	1'190	B	50	B
8455MD0305678	1'155	B	50	B
8405MD0216508	1'152	B	50	B
8405MD0216529	1'152	B	50	B
8405MD0331783	1'144	B	49	B
8405MD0309562	1'117	B	49	B
8405MD0216647	1'109	B	49	B
8455MD0305045	1'089	B	48	B
8405MD0311744	1'088	B	48	B
8415MD0355714	1'075	B	48	B
8405MD0216770	1'073	C	48	B
8405MD0216772	1'061	C	47	B
8405MD0216769	1'051	C	47	B
8455MD0308025	1'051	C	47	B
8455MD0304915	1'049	C	47	B
8440MD0307908	1'030	C	47	B
8455MD0308592	1'024	C	47	B
8455MD0308590	1'024	C	46	B
8405MD0216458	1'024	C	46	B
8405MD0311742	1'024	C	46	B
8440MD0307818	1'021	C	46	B
8455MD0219351	1'020	C	46	B
8455MD0304907	1'010	C	45	B
8405MD0216340	1'000	C	45	B
8455MD0304879	1'000	C	45	B
8455MD0308062	999	C	44	B
7210MD0184569	997	C	44	B
8410MD0306127	995	C	44	B
8430MD0228839	968	C	44	B
8415MD0330212	956	C	44	B
8455MD0219446	941	C	44	B
8315MD0215617	931	C	44	B
8445MD0307821	925	C	43	B
8440MD0229204	921	C	43	B
8430MD0362349	907	C	43	B
8405MD0216383	906	C	43	B

8430MD0228798	904	C	43	B
8405MD0333534	904	C	43	B
8455MD0218682	901	C	43	B
8415MD0330219	900	C	43	B
8405MD0300846	894	C	43	B
8415MD0384208	891	C	42	B
8405MD0306172	884	C	42	B
8455MD0001579	876	C	42	B
8455MD0001580	876	C	42	B
8455MD0001581	876	C	42	B
8455MD0001592	876	C	41	B
8405MD0272668	857	C	41	B
8430MD0228826	857	C	41	B
8440MD0307907	850	C	41	B
8405MD0216444	842	C	41	B
8455MD0218750	826	C	40	B
8415MD0330217	823	C	40	B
8430MD0228825	820	C	40	B
8430MD0228820	820	C	40	B
8405MD0216614	819	C	39	B
8465MD0220108	810	C	39	B
8440MD0309560	802	C	39	B
8415MD0330218	800	C	39	B
8405MD0216771	784	C	39	B
8405MD0216634	782	C	39	B
8455MD0001573	780	C	39	B
8455MD0001561	780	C	38	B
8455MD0308778	770	C	38	B
8455MD0219309	760	C	38	B
8405MD0216520	757	C	37	B
8415MD0369844	754	C	37	B
8405MD0216510	751	C	37	B
8415MD0330220	747	C	37	B
8410MD0306092	738	C	37	B
8405MD0216386	737	C	37	B
7210MD0360487	737	C	36	B
8405MD0311767	736	C	36	B
8405MD0216492	723	C	36	B
8405MD0311741	720	C	36	B
8405MD0311768	720	C	36	B
8405MD0216546	709	C	36	B
8415MD0369842	700	C	35	B
8430MD0362347	699	C	35	B
8405MD0331779	699	C	34	B
8405MD0311752	699	C	34	B
8405MD0216645	697	C	34	B

8405MD0309812	678	C	34	B
8405MD0216633	676	C	34	B
8410MD0217854	672	C	34	B
8430MD0362351	667	C	33	B
8440MD0306184	663	C	33	B
8405MD0216977	653	C	33	B
8455MD0308581	648	C	33	B
8455MD0308598	640	C	33	B
8455MD0219130	640	C	32	B
8455MD0219455	640	C	31	B
8455MD0219475	640	C	31	B
8405MD0309564	637	C	31	B
8405MD0306116	632	C	31	B
8405MD0216543	626	C	31	B
8405MD0363451	618	C	31	B
8440MD0306190	600	C	30	B
8410MD0306125	595	C	30	B
8405MD0216564	595	C	30	B
8405MD0216927	591	C	30	B
8455MD0219370	570	C	30	B
8415MD0248782	560	C	30	B
8455MD0001590	560	C	30	B
8405MD0309555	555	C	30	B
8405MD0216544	551	C	30	B
8405MD0216608	548	C	30	B
8405MD0216875	548	C	30	B
8415MD0309512	546	C	30	B
8405MD0216804	545	C	30	B
8405MD0216540	540	C	30	B
8455MD0219371	540	C	29	B
8410MD0217880	539	C	29	B
8455MD0001557	531	C	29	B
8405MD0331780	527	C	29	B
8405MD0306175	525	C	29	B
8405MD0216553	525	C	29	B
8415MD0248716	520	C	28	B
8405MD0216545	514	C	28	B
8405MD0311739	510	C	28	B
8405MD0311769	510	C	28	B
8455MD0001562	510	C	28	B
8455MD0218734	500	C	28	B
8455MD0001599	494	C	28	B
8455MD0219350	494	C	28	B
8455MD0001587	491	C	28	B
8405MD0216517	487	C	28	B

8430MD0228794	484	C	28	B
8405MD0216515	480	C	27	B
8410MD0307826	478	C	27	B
8440MD0307754	476	C	27	B
8440MD0305807	471	C	27	B
8405MD0216550	466	C	27	B
8405MD0216559	465	C	27	B
8415MD0248721	462	C	27	B
8455MD0307985	462	C	27	B
8410MD0217771	459	C	27	B
8410MD0306085	452	C	26	B
8415MD0248850	446	C	26	B
8415MD0359746	442	C	26	B
8410MD0217769	434	C	26	B
8440MD0229176	421	C	26	B
8405MD0331755	421	C	26	B
8405MD0311753	420	C	26	B
8455MD0308580	418	C	25	B
8410MD0306108	418	C	25	B
8405MD0216405	415	C	25	B
8405MD0216516	415	C	25	B
8405MD0216805	413	C	25	B
8455MD0219456	410	C	25	B
8410MD0217760	408	C	25	B
8440MD0306188	406	C	25	B
8455MD0218710	405	C	25	B
8410MD0306123	403	C	25	B
8405MD0216522	401	C	25	B
8415MD0355713	400	C	25	B
8455MD0219447	397	C	25	B
8435MD0228990	397	C	24	B
8430MD0309801	394	C	24	B
8415MD0355718	394	C	24	B
8405MD0216961	389	C	24	B
8405MD0309529	389	C	24	B
8405MD0331775	371	C	24	B
8445MD0218002	371	C	24	B
8405MD0309554	369	C	24	B
8405MD0216541	366	C	23	B
8405MD0216563	366	C	23	B
8455MD0218862	360	C	23	B
8410MD0217871	356	C	23	B
8415MD0248733	356	C	23	B
8415MD0309511	356	C	23	B
8455MD0219374	355	C	23	B
8405MD0216931	355	C	23	B

8405MD0216934	355	C	22	B
8455MD0307915	350	C	22	B
8410MD0217889	350	C	22	B
8405MD0309540	348	C	22	B
8405MD0309525	348	C	22	B
8405MD0311755	341	C	22	B
8405MD0216891	339	C	22	B
8405MD0216964	338	C	22	B
8430MD0307687	335	C	22	B
8455MD0304980	334	C	22	B
8405MD0216958	330	C	22	B
8415MD0248783	329	C	22	B
8410MD0306089	327	C	22	B
8455MD0218686	325	C	22	B
8440MD0309559	325	C	21	B
8405MD0216773	322	C	21	B
8410MD0217919	320	C	21	B
8415GN0000001	316	C	111	A
8455MD0219377	316	C	21	B
8405MD0331782	314	C	21	B
8455MD0304989	312	C	21	B
8455MD0305001	312	C	21	B
8440MD0307766	310	C	21	B
8405MD0216742	305	C	21	B
8430MD0309802	302	C	20	B
8405MD0331762	302	C	20	B
8405MD0216551	302	C	20	B
8405MD0309520	300	C	20	B
8415MD0248717	297	C	20	B
8455MD0218687	295	C	20	B
8405MD0216873	293	C	20	B
8455MD0307998	293	C	20	B
8465MD0220111	292	C	20	B
8405MD0216406	291	C	20	B
8405MD0216930	286	C	19	B
8455MD0308570	283	C	19	B
8455MD0219265	283	C	19	B
8410MD0217860	281	C	19	B
8405MD0216811	281	C	19	B
8410MD0217713	280	C	19	B
8455MD0219480	276	C	19	B
8440MD0229184	272	C	19	B
8405MD0216768	262	C	19	B
8455MD0308707	262	C	19	B
8440MD0229179	261	C	19	B
8455MD0219488	260	C	19	B

8455MD0343653	259	C	19	B
8455MD0219372	255	C	19	B
8465MD0220131	254	C	19	B
8415MD0248729	254	C	18	B
8430MD0331786	251	C	18	B
8430MD0395017	251	C	18	B
8455MD0218887	248	C	18	B
8430MD0313301	247	C	18	B
8455MD0001520	246	C	18	B
8455MD0218766	245	C	18	B
8405MD0306113	245	C	18	B
8455MD0308047	245	C	18	B
8430MD0228807	241	C	18	B
8455MD0308780	240	C	18	B
8415MD0248715	239	C	18	B
8405MD0216518	238	C	18	B
8455MD0218684	234	C	18	B
8415263002076	233	C	18	B
8410MD0307823	233	C	17	B
8455MD0001526	231	C	17	B
8455MD0218773	230	C	17	B
8405MD0216956	230	C	17	B
8410MD0306087	229	C	17	B
8455MD0304981	227	C	17	B
8405MD0309534	227	C	17	B
8405MD0216945	226	C	17	B
8440MD0229163	225	C	17	B
8440MD0229177	225	C	17	B
8455MD0218730	225	C	17	B
8455MD0304919	225	C	17	B
8440MD0229185	224	C	17	B
8440MD0229168	223	C	17	B
8455MD0219465	222	C	16	B
8455MD0219145	221	C	16	C
8435MD0228989	220	C	16	C
8455MD0219444	219	C	16	C
8410MD0306124	219	C	16	C
8455MD0218732	219	C	16	C
8430MD0228790	218	C	16	C
8455MD0219466	218	C	16	C
8405MD0216853	218	C	16	C
8405MD0216493	218	C	16	C
8455MD0219486	217	C	16	C
8430MD0331788	215	C	16	C
8455MD0304944	213	C	15	C
8455MD0304935	212	C	15	C

8455MD0219333	212	C	15	C
8405MD0216460	211	C	15	C
8430MD0309798	210	C	15	C
8455MD0304968	210	C	15	C
8455MD0001589	209	C	15	C
8410MD0306086	208	C	15	C
8455MD0001577	207	C	15	C
8415MD0355720	205	C	15	C
8410MD0306093	203	C	15	C
8405MD0309541	202	C	15	C
8415MD0248860	201	C	15	C
8440MD0229180	200	C	15	C
8415MD0330214	200	C	15	C
8440MD0229159	197	C	15	C
8410MD0306095	197	C	15	C
8405MD0216957	197	C	15	C
8440MD0229178	195	C	15	C
8430MD0308510	194	C	15	C
8430MD0331785	194	C	15	C
8405MD0216955	190	C	14	C
8410MD0306094	184	C	14	C
8440MD0306192	184	C	14	C
8440MD0306191	184	C	14	C
8440MD0305034	184	C	14	C
8455MD0001554	184	C	14	C
8405MD0216382	184	C	14	C
8410MD0308726	181	C	14	C
8440MD0229181	181	C	14	C
8405MD0216339	181	C	14	C
8455MD0387458	177	C	13	C
8405MD0216390	176	C	13	C
8405MD0216387	176	C	13	C
8415003101126	175	C	13	C
8455MD0001574	175	C	13	C
8405MD0216965	175	C	13	C
8455MD0308575	173	C	13	C
8435MD0228992	173	C	13	C
8455MD0219365	172	C	13	C
8455MD0218762	169	C	13	C
8455MD0218757	169	C	13	C
8430MD0228838	168	C	13	C
8410MD0306107	167	C	13	C
8410MD0217893	165	C	13	C
8455MD0001570	165	C	13	C
8455MD0219275	165	C	13	C
8405MD0309524	164	C	13	C

8455MD0453295	164	C	13	C
8405MD0306112	163	C	13	C
8405MD0312943	163	C	13	C
8410MD0306110	163	C	13	C
8415MD0248698	162	C	13	C
8405MD0216609	162	C	12	C
8455MD0001523	161	C	12	C
8455MD0001524	161	C	12	C
8405MD0307911	160	C	12	C
8410MD0306105	158	C	12	C
8415MD0369834	158	C	12	C
8405MD0306177	156	C	12	C
8455MD0001576	156	C	12	C
8415MD0248718	156	C	12	C
8455MD0305674	155	C	12	C
8405MD0216473	155	C	12	C
8405MD0216978	153	C	12	C
8455MD0308054	150	C	12	C
8455MD0308055	150	C	12	C
8410MD0217722	150	C	12	C
8430MD0308785	150	C	12	C
8405MD0306117	149	C	12	C
8455MD0218826	147	C	12	C
8455MD0218828	147	C	12	C
8455MD0001541	147	C	12	C
8455MD0308065	146	C	12	C
8455MD0308597	146	C	12	C
8455MD0305668	145	C	12	C
8405MD0307913	145	C	11	C
8455MD0001593	144	C	11	C
8455MD0304987	144	C	11	C
8405MD0216621	143	C	11	C
8405MD0216613	143	C	11	C
8465263003018	140	C	11	C
8455MD0308712	140	C	11	C
8455MD0219473	138	C	11	C
8440MD0229173	138	C	11	C
8455MD0001534	138	C	11	C
8455MD0219332	138	C	11	C
8455MD0308791	138	C	11	C
8455MD0001538	138	C	11	C
8405MD0363476	137	C	11	C
8455MD0001571	137	C	11	C
8455MD0219363	137	C	11	C
8455MD0304875	136	C	11	C
8455MD0304962	136	C	11	C

8455MD0304971	136	C	11	C
8440MD0229167	135	C	11	C
8410MD0307829	134	C	10	C
8405MD0216849	134	C	10	C
8455MD0308566	132	C	10	C
8405MD0216874	132	C	10	C
8405MD0333491	130	C	10	C
8455MD0307711	129	C	10	C
8405MD0309518	129	C	10	C
8405MD0363452	126	C	10	C
8455MD0218768	125	C	10	C
8455MD0304900	125	C	10	C
8455MD0304941	125	C	10	C
8455MD0304897	125	C	10	C
8435MD0229010	125	C	10	C
8405MD0216646	124	C	10	C
8455MD0219470	119	C	10	C
8405MD0216472	119	C	10	C
8410MD0217767	118	C	10	C
8405MD0311750	118	C	10	C
8410MD0308736	117	C	10	C
8405MD0307912	117	C	10	C
8410263014674	117	C	10	C
8415MD0308549	117	C	10	C
8455MD0316572	116	C	10	C
8455MD0304895	116	C	10	C
8455MD0307756	115	C	10	C
8455MD0219478	115	C	10	C
8455MD0304876	113	C	10	C
8430MD0331787	113	C	10	C
8405MD0306174	112	C	10	C
8405MD0309811	112	C	10	C
8455MD0219334	112	C	10	C
8455MD0304936	112	C	10	C
8455MD0305053	112	C	10	C
8415MD0369847	111	C	9	C
8430MD0331789	110	C	9	C
8455MD0218702	110	C	9	C
8405MD0216323	110	C	9	C
8405MD0331777	110	C	9	C
8410MD0217765	109	C	9	C
8455MD0304923	108	C	9	C
8410MD0217758	108	C	9	C
8455MD0218831	106	C	9	C
8405MD0216709	106	C	9	C
8405MD0216809	104	C	9	C

8405MD0216810	104	C	9	C
8405MD0216823	104	C	9	C
8430MD0228763	104	C	9	C
8405MD0309519	103	C	9	C
8430MD0362366	103	C	9	C
8415MD0359739	103	C	9	C
8455MD0304939	102	C	9	C
8440MD0229186	102	C	9	C
8445MD0218015	102	C	9	C
8455MD0308011	102	C	9	C
8455MD0219448	101	C	9	C
8455MD0219476	100	C	9	C
8405MD0300847	100	C	8	C
8405MD0216940	100	C	8	C
8435MD0229002	99	C	8	C
8435MD0229005	99	C	8	C
8455MD0304916	99	C	8	C
8405MD0216592	99	C	8	C
8430MD0228821	98	C	8	C
8455MD0305676	98	C	8	C
8455MD0219471	98	C	8	C
8455MD0219487	98	C	8	C
8455MD0001535	98	C	8	C
8455MD0001549	98	C	8	C
8455MD0218671	98	C	8	C
8455MD0001567	98	C	8	C
8405MD0216817	98	C	8	C
8405MD0216824	97	C	8	C
8455MD0308059	97	C	8	C
8415MD0369785	97	C	8	C
8410MD0217759	95	C	8	C
8410MD0217875	95	C	8	C
8455MD0307713	94	C	8	C
8455MD0308061	94	C	8	C
8455MD0308715	94	C	8	C
8455MD0304885	94	C	8	C
8455MD0304942	94	C	8	C
8455MD0308584	93	C	8	C
8315MD0360488	92	C	8	C
8410MD0217924	92	C	8	C
8455MD0218701	92	C	8	C
8455MD0218733	92	C	8	C
8455MD0001560	92	C	8	C
8405MD0216356	90	C	8	C
8405MD0216478	89	C	8	C
8455MD0219367	89	C	8	C

8455MD0219262	88	C	8	C
8405MD0333533	88	C	7	C
8455MD0219364	88	C	7	C
8105MD0214821	88	C	7	C
8410MD0217917	88	C	7	C
8455MD0308291	87	C	7	C
8455MD0219461	87	C	7	C
8430MD0228776	87	C	7	C
8405MD0216597	86	C	7	C
8405MD0216894	86	C	7	C
8415MD0248712	86	C	7	C
8405MD0216504	86	C	7	C
8430MD0228851	85	C	7	C
8435MD0229003	84	C	7	C
7290MD0289386	84	C	7	C
8405MD0306118	84	C	7	C
8455MD0308586	83	C	7	C
8455MD0308589	81	C	7	C
8405MD0216953	81	C	7	C
8455MD0001543	81	C	7	C
8455MD0001544	81	C	7	C
8455MD0218675	81	C	7	C
8410MD0217772	81	C	7	C
8405MD0216966	81	C	7	C
8410MD0306193	80	C	7	C
8455MD0351629	79	C	7	C
8410MD0217918	79	C	7	C
8410MD0217898	79	C	7	C
8410MD0217900	79	C	7	C
8405MD0216893	79	C	7	C
8410MD0217874	78	C	7	C
8455MD0304910	78	C	7	C
8410MD0217899	78	C	7	C
8405MD0313655	78	C	7	C
8455MD0219172	76	C	7	C
8410MD0217842	76	C	7	C
8430MD0309799	75	C	7	C
8415MD0369846	75	C	7	C
8415MD0369819	75	C	7	C
8405MD0272662	75	C	7	C
8455MD0219366	75	C	7	C
8455MD0219467	75	C	7	C
8455MD0219479	75	C	7	C
8455MD0307759	75	C	6	C
8455MD0219325	75	C	6	C
8455MD0219201	74	C	6	C

8405MD0216928	73	C	6	C
8405MD0216936	73	C	6	C
8410MD0308735	73	C	6	C
8415003101111	72	C	6	C
8455MD0308579	72	C	6	C
8455MD0308583	72	C	6	C
8455MD0308588	72	C	6	C
8405MD0306120	72	C	6	C
8455MD0304878	71	C	6	C
8455MD0304890	71	C	6	C
8435MD0229004	71	C	6	C
8455MD0308562	71	C	6	C
8430MD0228822	70	C	6	C
8465MD0220112	70	C	6	C
8455MD0218858	69	C	6	C
8455MD0218852	69	C	6	C
8410MD0217852	69	C	6	C
8455MD0308568	69	C	6	C
8440MD0229160	69	C	6	C
8455MD0307762	69	C	6	C
8405MD0216442	68	C	6	C
8455MD0218838	68	C	6	C
8455MD0307724	68	C	6	C
8455MD0304937	68	C	6	C
8455MD0304893	67	C	6	C
8455MD0304963	66	C	6	C
8455MD0308066	66	C	6	C
8430MD0228772	66	C	6	C
8455MD0304961	66	C	6	C
8415MD0248705	65	C	6	C
8455MD0304930	65	C	6	C
8455MD0219279	65	C	6	C
8455MD0219481	65	C	6	C
8455MD0308706	65	C	6	C
8455MD0308714	65	C	6	C
8455MD0304972	65	C	6	C
8410MD0217892	65	C	6	C
8455MD0219271	64	C	6	C
8430MD0228801	64	C	6	C
8455MD0351510	64	C	6	C
8455MD0305049	64	C	6	C
8455MD0219390	63	C	6	C
8455MD0308711	62	C	6	C
8410MD0308739	62	C	6	C
8455MD0304888	62	C	6	C

8430MD0228775	62	C	6	C
8410MD0217844	62	C	6	C
8455MD0369789	62	C	6	C
8455MD0351506	62	C	6	C
8405MD0216456	62	C	6	C
8405MD0216654	62	C	6	C
8405MD0216960	62	C	6	C
8430MD0228827	61	C	6	C
8455MD0219409	60	C	6	C
8455MD0373972	60	C	6	C
8455MD0001591	60	C	6	C
8405MD0306178	60	C	5	C
8430MD0228762	59	C	5	C
8405MD0216343	59	C	5	C
8455MD0219424	58	C	5	C
8455MD0218709	58	C	5	C
8405MD0216937	57	C	5	C
8430MD0228837	57	C	5	C
8430MD0228796	57	C	5	C
8415MD0369836	56	C	5	C
8415MD0248722	56	C	5	C
8440MD0291205	56	C	5	C
8430MD0228803	56	C	5	C
8405MD0216620	56	C	5	C
8430MD0228799	56	C	5	C
8455MD0219277	56	C	5	C
8455MD0219337	56	C	5	C
8455MD0304908	55	C	5	C
8410MD0217735	55	C	5	C
8455MD0001564	55	C	5	C
8455MD0308596	55	C	5	C
8455MD0308709	55	C	5	C
8440MD0229202	54	C	5	C
8455MD0219385	54	C	5	C
8455MD0218694	54	C	5	C
8455MD0219469	54	C	5	C
8455MD0218767	54	C	5	C
8455MD0218735	54	C	5	C
8410MD0217914	54	C	5	C
8455MD0218706	53	C	5	C
8430MD0228804	53	C	5	C
8455MD0219314	53	C	5	C
8435MD0228991	52	C	5	C
8430MD0228788	52	C	5	C
8430MD0228786	52	C	5	C
8455MD0304892	52	C	5	C

8455MD0304877	52	C	5	C
8455MD0304970	52	C	5	C
8455MD0304896	52	C	5	C
8405MD0306179	51	C	5	C
8405MD0216611	51	C	5	C
8410MD0306083	51	C	5	C
8455MD0304988	50	C	5	C
8455MD0304925	50	C	5	C
8430MD0309804	50	C	5	C
8455MD0308595	50	C	5	C
8455MD0308716	50	C	4	C
8440MD0229143	50	C	4	C
8405MD0300844	50	C	4	C
8455MD0218731	49	C	4	C
8440MD0229132	49	C	4	C
8455MD0218715	49	C	4	C
8455MD0219272	49	C	4	C
8455MD0218851	48	C	4	C
8410MD0308724	48	C	4	C
8455MD0304964	48	C	4	C
8415MD0369833	47	C	4	C
8455MD0218791	47	C	4	C
8405MD0216603	46	C	4	C
8405MD0272669	46	C	4	C
8410MD0217756	46	C	4	C
8405MD0303111	46	C	4	C
8405MD0216505	45	C	4	C
8410MD0217766	45	C	4	C
8410MD0217801	44	C	4	C
8455MD0001583	43	C	4	C
8455MD0218832	43	C	4	C
8455MD0219132	43	C	4	C
8430MD0331784	43	C	4	C
8415MD0248706	43	C	4	C
8415MD0248708	43	C	4	C
8415MD0248710	43	C	4	C
8440MD0309576	42	C	4	C
8405MD0216511	42	C	4	C
8415MD0355715	42	C	4	C
8415MD0309504	41	C	4	C
8405MD0216855	41	C	4	C
8455MD0001598	39	C	4	C
8455MD0304984	39	C	4	C
8455MD0304986	39	C	4	C
8455MD0304983	39	C	4	C
8455MD0304982	39	C	4	C

8410MD0217922	39	C	4	C
8455MD0218829	39	C	4	C
8455MD0219139	39	C	4	C
8455MD0218870	39	C	4	C
8405MD0384154	39	C	4	C
8410MD0308730	39	C	4	C
8455MD0304934	39	C	4	C
8405MD0333490	39	C	4	C
8455MD0219373	39	C	4	C
8455MD0219375	37	C	4	C
8405MD0311740	37	C	4	C
8410MD0307827	37	C	4	C
8405MD0216345	37	C	4	C
8455MD0307726	37	C	4	C
8410MD0217714	36	C	4	C
8405MD0306180	36	C	4	C
8410MD0308731	36	C	4	C
8410MD0217927	36	C	4	C
8410MD0217841	35	C	4	C
8405MD0309565	35	C	4	C
8405MD0216743	35	C	4	C
8440MD0229164	35	C	4	C
8455MD0308288	35	C	4	C
8410MD0217833	34	C	4	C
8455MD0219301	34	C	4	C
8405MD0309810	34	C	4	C
8430MD0228812	34	C	4	C
8455MD0219298	34	C	4	C
8415MD0369760	34	C	4	C
8405MD0216939	34	C	4	C
8455MD0307996	34	C	4	C
8440MD0229165	33	C	4	C
8405MD0216503	33	C	4	C
8455MD0001575	33	C	3	C
8415MD0248699	33	C	3	C
8410MD0306126	33	C	3	C
8455MD0218708	32	C	3	C
8455MD0219300	32	C	3	C
8455MD0219182	32	C	3	C
8405MD0216845	31	C	3	C
8405MD0216293	31	C	3	C
8455MD0307914	31	C	3	C
8455MD0219378	31	C	3	C
8455MD0304996	31	C	3	C
8410MD0306109	31	C	3	C
8410MD0307830	31	C	3	C

8440MD0229171	31	C	3	C
8415MD0369773	31	C	3	C
8410MD0306082	30	C	3	C
8410MD0306196	30	C	3	C
8455MD0308284	30	C	3	C
8455MD0308283	30	C	3	C
8455MD0308287	30	C	3	C
8430MD0228773	30	C	3	C
8410MD0217846	30	C	3	C
8455MD0218860	30	C	3	C
8455MD0308567	30	C	3	C
8405MD0333493	30	C	3	C
8455MD0001594	30	C	3	C
8405MD0001445	30	C	3	C
8410MD0217764	30	C	3	C
8410MD0306104	29	C	3	C
8405MD0216719	29	C	3	C
8415263002084	29	C	3	C
8415003101140	28	C	3	C
8455MD0219144	28	C	3	C
8405MD0216856	28	C	3	C
8405MD0216400	28	C	3	C
8405MD0311754	28	C	3	C
8430MD0309803	28	C	3	C
8405MD0216812	27	C	3	C
8405MD0216653	27	C	3	C
8405MD0307906	27	C	3	C
8405MD0216525	27	C	3	C
8405MD0384153	27	C	3	C
8455MD0219329	27	C	3	C
8455MD0307718	27	C	3	C
8455MD0218822	27	C	3	C
8455MD0308721	27	C	3	C
8415MD0248700	27	C	3	C
8440MD0229162	26	C	3	C
8405MD0216746	26	C	3	C
8455MD0304991	26	C	3	C
8405MD0311759	26	C	3	C
8405MD0216838	25	C	3	C
8455MD0304940	25	C	3	C
8455MD0308718	25	C	3	C
8455MD0304913	25	C	3	C
8405MD0216606	25	C	3	C
8455MD0351511	25	C	3	C
8405MD0272665	25	C	3	C
8455MD0219419	25	C	3	C

8440MD0308529	25	C	3	C
8410MD0217897	25	C	3	C
8415MD0330210	25	C	3	C
8455MD0304985	25	C	3	C
8405MD0306099	25	C	3	C
8455MD0219485	25	C	3	C
8455MD0369790	24	C	3	C
8405MD0306183	24	C	3	C
8455MD0218837	23	C	3	C
8455MD0307710	23	C	3	C
8455MD0305041	23	C	3	C
8405MD0302101	23	C	3	C
8440MD0229187	23	C	3	C
8405MD0309535	23	C	3	C
8445MD0218016	23	C	3	C
8445MD0218014	23	C	3	C
8455MD0218798	23	C	3	C
8455MD0218800	23	C	3	C
8455MD0218873	23	C	3	C
8455MD0218857	23	C	3	C
8410MD0217835	23	C	3	C
8410MD0217837	23	C	3	C
8455MD0307686	23	C	3	C
8405MD0216594	23	C	3	C
8405MD0216604	23	C	3	C
8405MD0216605	23	C	3	C
8405MD0216737	23	C	3	C
8455MD0341671	23	C	3	C
8455MD0351526	23	C	3	C
8455MD0351512	23	C	3	C
8410MD0217915	23	C	2	C
8435MD0229011	22	C	2	C
8455MD0304978	22	C	2	C
8405MD0216649	22	C	2	C
8455MD0219342	22	C	2	C
8435MD0228975	22	C	2	C
8455MD0308001	20	C	2	C
8405MD0306111	20	C	2	C
8455MD0308572	20	C	2	C
8455MD0218792	20	C	2	C
8455MD0218853	20	C	2	C
8405MD0216852	20	C	2	C
8455MD0304882	20	C	2	C
8405MD0216943	20	C	2	C
8405MD0216648	20	C	2	C
8440MD0229172	20	C	2	C

8455MD0219450	20	C	2	C
8455MD0218844	20	C	2	C
8455MD0219368	19	C	2	C
8455MD0219369	19	C	2	C
8455MD0351507	19	C	2	C
8455MD0304969	18	C	2	C
8405MD0216324	18	C	2	C
8435MD0228994	18	C	2	C
8405MD0216651	18	C	2	C
8445MD0307822	18	C	2	C
8455MD0308710	18	C	2	C
8305MD0215549	18	C	2	C
8415MD0248703	16	C	2	C
8415MD0248704	16	C	2	C
8405MD0216408	16	C	2	C
8455MD0304912	16	C	2	C
8410MD0217850	16	C	2	C
8435MD0228988	16	C	2	C
8455MD0308569	16	C	2	C
8435MD0228993	16	C	2	C
8410MD0217877	15	C	2	C
8410MD0217872	15	C	2	C
8455MD0219472	15	C	2	C
8455MD0304945	15	C	2	C
8455MD0218751	15	C	2	C
8430MD0228797	15	C	2	C
8435MD0229006	15	C	2	C
8405MD0216637	15	C	2	C
8410MD0217768	15	C	2	C
8405MD0306119	15	C	2	C
8405MD0311761	15	C	2	C
8415MD0355711	15	C	2	C
8455MD0304887	15	C	2	C
8405MD0216925	15	C	2	C
8405MD0216932	15	C	2	C
8415MD0248695	15	C	2	C
8455MD0307714	14	C	2	C
8405MD0216951	14	C	2	C
8415MD0330215	14	C	2	C
8415263002083	14	C	2	C
8405MD0331776	14	C	2	C
8455MD0218866	14	C	2	C
8455MD0219462	14	C	2	C
8415MD0248694	14	C	2	C
8455MD0305047	14	C	2	C
8455MD0374559	14	C	2	C

8415MD0248732	14	C	2	C
8435MD0229012	13	C	2	C
8405MD0216859	12	C	2	C
8405MD0216459	12	C	2	C
8455MD0308574	12	C	2	C
8405MD0216871	12	C	2	C
8430MD0228814	12	C	2	C
8455MD0219425	12	C	2	C
8455MD0304904	12	C	2	C
8405MD0216454	11	C	2	C
8405MD0216595	11	C	2	C
8455MD0331292	11	C	2	C
8455MD0219405	11	C	2	C
8440MD0229131	11	C	2	C
8415MD0248784	10	C	2	C
8405MD0216942	10	C	2	C
8455MD0308002	10	C	2	C
8455MD0308058	10	C	2	C
8405MD0216974	10	C	2	C
8405MD0216975	10	C	2	C
8405MD0216976	10	C	2	C
8410MD0217834	10	C	2	C
8410MD0217876	10	C	2	C
8405MD0216860	10	C	2	C
8405MD0313656	10	C	2	C
8430MD0363761	10	C	2	C
8405MD0216828	10	C	2	C
8415MD0369756	10	C	2	C
8455MD0219482	9	C	2	C
8415MD0248736	9	C	2	C
8455MD0304990	9	C	2	C
8405MD0331754	9	C	2	C
8455MD0219318	9	C	2	C
8455MD0304938	8	C	2	C
8455MD0219463	8	C	2	C
8405MD0216827	8	C	2	C
8435MD0229007	8	C	2	C
8405MD0216714	8	C	2	C
8410MD0307831	8	C	2	C
8455MD0218790	7	C	2	C
8455MD0218799	7	C	2	C
8415MD0309510	7	C	2	C
8440MD0229182	7	C	2	C
8410MD0306194	7	C	2	C
8405MD0309531	7	C	2	C
8440MD0307765	6	C	2	C

8455MD0218816	6	C	2	C
8435MD0228983	5	C	2	C
8455MD0218856	5	C	2	C
8455MD0219140	5	C	2	C
8405MD0333492	5	C	2	C
8415MD0309506	5	C	2	C
8410MD0217916	5	C	2	C
8455MD0304891	5	C	2	C
8430MD0369758	5	C	2	C
8430MD0369762	5	C	2	C
8455MD0308719	5	C	2	C
8410MD0308723	5	C	2	C
8415MD0248696	4	C	2	C
8430MD0395019	4	C	2	C
8430MD0395020	4	C	2	C
8455MD0218795	4	C	2	C
8455MD0219449	4	C	2	C
8405MD0300848	4	C	2	C
8405MD0216840	4	C	2	C
8455MD0218789	4	C	2	C
8405MD0216740	4	C	2	C
8405MD0216452	3	C	1	C
8455MD0219352	3	C	1	C
8405MD0306182	3	C	1	C
8455MD0304898	3	C	1	C
8455MD0304881	3	C	1	C
8410MD0217763	3	C	1	C
8455MD0351509	3	C	1	C
8415004856548	3	C	1	C
8455MD0308713	3	C	1	C
8455MD0219273	3	C	1	C
8405MD0303108	3	C	1	C
8430MD0313303	2	C	1	C
8455MD0218827	2	C	1	C
8445MD0218013	2	C	1	C
8455MD0304979	2	C	1	C
8455MD0341663	2	C	1	C
8430MD0369780	2	C	1	C
8455MD0305057	2	C	1	C
8410MD0217863	2	C	1	C
8405MD0216820	2	C	1	C
8405MD0216825	2	C	1	C
8405MD0216844	2	C	1	C
8455MD0307995	2	C	1	C
8430005965656	2	C	1	C
8405MD0217037	2	C	1	C

8455MD0219376	2	C	1	C
8415MD0307957	2	C	1	C
8415MD0307958	2	C	1	C
8455MD0218859	2	C	1	C
8410MD0217839	2	C	1	C
8405MD0216862	2	C	1	C
8405MD0333489	1	C	1	C
8455MD0308571	1	C	1	C
8455MD0001529	1	C	1	C
8455MD0307760	1	C	1	C
8445MD0218009	1	C	1	C

Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de dados retirados em SIGDN, fornecidos pela DA-DOT

J. Análise ABC 2015

NNA	Valor [€]	Categoria	Consumo(EA)	Categoria
8415MD0384214	48525	A	647	A
8430MD0362361	42700	A	427	A
8415MD0330217	41173	A	209	A
8430MD0362347	40100	A	401	A
8415MD0330218	37627	A	191	A
8430MD0362380	33300	A	333	A
8405MD0311748	29206	A	340	A
8405MD0309550	28434,9	A	951	A
8415MD0384208	26325	A	351	A
8405MD0309551	25623	A	949	A
8405MD0216805	24310	A	187	A
8405MD0216767	22350,4	A	1'832	A
8405MD0309513	20673,6	A	944	A
8405MD0309521	20407,6	A	1'252	A
8405MD0311745	19671,1	A	229	A
8405MD0311764	18554,4	A	216	A
8455MD0304907	16670,6	A	205	A
8415MD0330219	15563	A	79	A
8430MD0362369	15300	A	153	A
8405MD0311763	14431,2	A	168	A
8410MD0217854	14271	A	71	A
8405MD0311766	12713,2	A	148	A
8440MD0309560	12469,85	A	312	A
8430MD0362375	12300	A	123	A
8405MD0333532	12225	A	750	A
8430MD0362370	11600	A	116	A
8405MD0311762	11596,5	A	135	A
8430MD0228818	11026	A	298	A
8430MD0228817	10360	A	280	A
8415MD0330212	9944	A	88	A
8405MD0309522	9926,7	A	609	A
8405MD0309514	9701,7	A	443	A
8405MD0300847	9482,76	A	497	A
8430MD0228765	9400	A	235	A
8415MD0330216	9259	A	47	A
8405MD0216951	9045	A	45	A
8430MD0228816	8880	A	240	A
8405MD0216616	8301,3	A	670	A
8455MD0001589	8120	A	280	A
8455MD0305042	8112,18	A	106	A
8415MD0330211	8023	A	71	A
8405MD0216614	7867,65	A	635	A

8405MD0311746	7816,9	A	91	A
8430MD0228782	7800	A	200	A
8405MD0300848	7708,32	A	404	A
8405MD0216502	7315	A	95	A
8430MD0228819	7252	A	196	A
8415MD0384178	6900	A	92	A
8415GN0000001	6825	A	406	A
8455MD0219226	6625	A	265	A
8405MD0216615	6566,7	A	530	A
8430MD0228767	6560	A	164	A
8405MD0216730	6500,16	A	2'664	A
8405MD0272662	6438,862	A	70	A
8430MD0228781	6240	A	160	A
8405MD0216501	6237	A	81	A
8430MD0362358	6200	A	62	A
8405MD0216629	6043,24	A	452	A
8455MD0001590	5940	A	220	A
8405MD0333531	5891,1	A	269	A
8405MD0216728	5885,28	A	2'412	A
8405MD0309552	5670	A	210	A
8415MD0330213	5537	A	49	A
8405MD0216934	5528,9	A	130	A
8415MD0330215	5516	A	28	A
8455MD0304943	5225	A	110	A
8405MD0216625	5214,3	A	390	A
8415MD0330210	5198	A	46	A
8405MD0363466	5142,8	A	172	A
8420MD0308790	5118,85	A	2'255	A
8405MD0311742	5068,1	A	59	A
8405MD0216700	5045,724	A	316	A
8430MD0362349	5000	A	50	A
8405MD0216623	4956	A	400	A
7210MD0360489	4947,967	A	680	A
8440MD0229117	4904,35	A	2'651	A
8455MD0304876	4874,4	A	240	A
8405MD0216586	4854,992	A	337	A
8405MD0216627	4839,94	A	362	A
8430MD0228780	4825,6	A	128	A
8420MD0308787	4767	A	2'100	A
8455MD0001588	4672	A	146	A
8405MD0216727	4670,732	A	1'915	A
8405MD0272661	4599,187	A	50	A
8430MD0228768	4480	A	112	A
8455MD0219309	4470	A	149	A
8405MD0216760	4446	A	247	A
8455MD0219454	4309	A	139	A

8405MD0216641	4253,4	A	306	A
8405MD0216500	4235	A	55	A
8405MD0216587	4163,48	A	289	A
8405MD0272666	4139,268	A	45	A
8405MD0272667	4139,268	A	45	A
8405MD0216644	4100,5	A	295	A
8455MD0301044	4080	A	136	A
8405MD0312187	4056,52	A	188	A
8405MD0216931	4040,35	A	95	A
8455MD0304915	4005,724	A	89	A
8420MD0308788	4004,28	A	1'764	A
8415GN0000001	3999,1	A	406	A
8405MD0309813	3873,301	A	256	A
8405MD0311739	3865,5	A	45	A
8405MD0216526	3840	A	60	A
8405MD0300846	3816	A	200	A
8405MD0311749	3779,6	A	44	A
8440MD0229118	3696,3	A	1'998	A
8405MD0216699	3656,553	A	229	A
8430MD0228764	3600	A	90	A
8455MD0219312	3600	A	120	A
8405MD0216927	3540	A	120	A
8405MD0216525	3520	A	55	A
8405MD0216626	3489,57	A	261	A
8455MD0219264	3450	A	115	A
8405MD0311738	3436	A	40	A
8405MD0309516	3350,7	A	153	A
8405MD0311744	3350,1	A	39	A
8430MD0362351	3300	A	33	A
8410MD0217892	3278,45	A	35	A
8405MD0309515	3177,5	A	155	A
8455MD0219271	3150	A	70	A
8405MD0216701	3081,724	A	193	A
8455MD0219323	3078,24	A	159	A
8455MD0219108	3064,715	A	155	A
8405MD0216642	3058	A	220	A
8405MD0216628	3008,25	A	225	A
8410MD0217840	3000	A	30	A
8430MD0308511	2993,837	A	203	A
8455MD0308592	2945	A	95	A
8440MD0305032	2886	A	1'560	A
8455MD0001586	2869,6	A	422	A
8415003101126	2835	A	9	A
8405MD0311769	2834,7	A	33	A
8405MD0312186	2805,041	A	130	A
8405MD0306168	2800	A	200	A

8455MD0308707	2800	A	80	A
8415MD0248730	2775	A	15	A
8405MD0216710	2773,5	A	129	A
8405MD0272665	2759,512	A	30	A
8405MD0272668	2759,512	A	30	A
8430MD0228779	2752,1	A	73	A
8430MD0228783	2730	A	70	A
8405MD0363473	2700	A	100	A
8405MD0216714	2687,5	A	125	A
8405MD0311767	2662,9	A	31	A
8405MD0306167	2660	A	190	A
8430MD0228766	2600	A	65	A
8405MD0311747	2577	A	30	A
8405MD0311770	2577	A	30	A
8430MD0228792	2555,9	A	61	A
8415MD0384167	2550	A	34	A
8405MD0216472	2500	A	20	A
8405MD0216636	2478	A	200	A
8440MD0229182	2460,5	A	190	A
8405MD0216611	2431	A	374	A
8405MD0216617	2416,05	A	195	A
8455MD0219306	2370	A	79	A
8405MD0216643	2363	A	170	A
8405MD0309517	2343,3	A	107	A
8440MD0305810	2342,195	A	873	A
8405MD0216946	2339,15	A	55	A
8440MD0229183	2330,25	A	195	A
8405MD0216717	2329,6	A	112	A
8405MD0001445	2317,7	A	602	A
8410MD0306083	2310,4	A	190	A
8430MD0228793	2304,5	A	55	A
8405MD0272669	2299,593	A	25	A
8405MD0272670	2299,593	A	25	A
8455MD0308590	2294	A	74	A
8455MD0219453	2275	A	70	A
8405MD0216640	2265,7	A	163	A
8405MD0216474	2250	A	18	A
8405MD0216969	2244,6	A	5	A
8415MD0248731	2220	A	12	A
8430MD0228826	2220	A	60	A
8455MD0308583	2170	A	70	A
8405MD0216588	2103,35	A	146	A
8405MD0300844	2100,8	A	101	A
8405MD0301519	2079,72	A	109	A
8440MD0305805	2047,5	A	1'170	A
8430MD0228769	2000	A	50	A

8415MD0248783	1997,984	A	8	A
8455MD0308711	1995	A	57	A
8415MD0309809	1983,22	A	672	A
8405MD0311751	1975,7	A	23	A
8430MD0228762	1950	A	50	A
8410MD0306090	1945,6	A	160	A
8405MD0216307	1931,545	A	140	A
8415MD0248850	1927,504	A	11	A
8405MD0216527	1920	A	30	A
8405MD0309811	1891,26	A	125	A
8405MD0306165	1890	B	135	A
8405MD0311743	1889,8	B	22	A
8405MD0216471	1875	B	15	A
8405MD0306166	1862	B	133	A
8455MD0308577	1860	B	60	A
8455MD0218855	1821	B	100	A
8405MD0306169	1820	B	130	A
8405MD0216612	1794	B	276	A
8455MD0308066	1785	B	51	B
8430MD0228763	1760	B	44	B
8415MD0248852	1752,276	B	10	B
8405MD0216473	1750	B	14	B
8405MD0216624	1738,1	B	130	B
8430MD0228784	1716	B	44	B
8405MD0309539	1706,8	B	251	B
8420MD0308789	1702,5	B	750	B
8430MD0308513	1696,016	B	115	B
8440MD0307721	1665	B	370	B
8415MD0308521	1613,122	B	302	B
8415MD0248734	1612,561	B	15	B
8405MD0216318	1612,1	B	343	B
8440MD0307752	1595	B	550	B
8410MD0217866	1560	B	12	B
8455MD0219483	1550	B	50	B
8405MD0216499	1540	B	20	B
8405MD0312188	1531,984	B	71	B
8455MD0304917	1530	B	36	B
8405MD0216610	1527,5	B	235	B
8430MD0308512	1504,293	B	102	B
8415MD0248784	1498,488	B	6	B
8455MD0218876	1493,6	B	80	B
8405MD0216957	1463,415	B	125	B
8410MD0306091	1459,2	B	120	B
8405MD0216632	1457,33	B	109	B
8405MD0216308	1457	B	310	B
8405MD0216712	1442	B	70	B

8455MD0305045	1440	B	20	B
8430MD0308515	1430,553	B	97	B
8445MD0218008	1414,634	B	600	B
8405MD0216319	1405,3	B	299	B
8415MD0248853	1401,821	B	8	B
8405MD0306163	1400	B	100	A
8405MD0216402	1390	B	100	B
8455MD0219303	1380	B	46	B
8405MD0272664	1379,756	B	15	B
8440MD0306190	1356,25	B	875	B
8415GN0000001	1354,5	B	406	B
8440MD0229176	1353	B	660	B
8430MD0228785	1326	B	34	B
8455MD0218850	1287	B	39	B
8405MD0216524	1280	B	20	B
8415MD0307956	1276,358	B	64	B
8415003101133	1260	B	4	B
8440MD0229145	1258,146	B	992	B
8455MD0001587	1252,8	B	216	B
8405MD0216404	1251	B	90	B
8455MD0219460	1240	B	40	B
8430MD0308514	1238,829	B	84	B
8405MD0216444	1224	B	90	B
8415MD0248858	1223,17	B	13	B
8405MD0311741	1202,6	B	14	B
8455MD0218715	1200	B	300	B
8455MD0219302	1200	B	20	B
8440MD0305811	1198,8	B	648	B
8440MD0305812	1198,8	B	648	B
8440MD0305813	1198,8	B	648	B
8405MD0216639	1195,4	B	86	B
8430MD0308510	1194,585	B	81	B
8440MD0229169	1190	B	350	B
8405MD0216953	1182,439	B	101	B
8455MD0308576	1178	B	38	B
8405MD0216631	1176,56	B	88	B
8405MD0216955	1170,732	B	100	B
8455MD0305668	1155,55	B	55	B
8405MD0216528	1155	B	15	B
8405MD0216720	1155	B	55	B
8455MD0305050	1138	B	50	B
8435MD0228986	1131	B	29	B
8415MD0369837	1127	B	23	B
8405MD0216607	1121	B	190	B
8455MD0308562	1105	B	34	B
8405MD0216875	1103,268	B	63	B

8430MD0362372	1100	B	11	B
8405MD0216521	1088	B	17	B
8405MD0312944	1081,6	B	52	B
8455MD0304916	1072,8	B	36	B
8465MD0307820	1066,8	B	84	B
8440MD0229200	1065	B	500	B
8440MD0305815	1058,4	B	432	B
8410MD0217868	1056	B	44	B
8410MD0217869	1056	B	44	B
8455MD0304885	1050	B	30	B
8405MD0300843	1040	B	50	B
8440MD0229168	1036	B	80	B
8430MD0228774	1034,146	B	30	B
8430MD0228776	1034,146	B	30	B
8405MD0216618	1030,4	B	80	B
8405MD0216309	1029,3	B	219	B
8455MD0308598	1015	B	29	B
8455MD0305056	1010,49	B	39	B
8405MD0216557	1008	B	210	B
8405MD0216948	1005	B	5	B
8455MD0001550	1003	B	590	B
8455MD0218784	1000	B	100	B
8405MD0216475	1000	B	8	B
8455MD0219268	1000	B	25	B
8405MD0216589	994,0488	B	69	B
8405MD0309812	983,4553	B	65	B
8455MD0308570	975	B	30	B
8455MD0308709	975	B	25	B
8405MD0216480	963	B	9	B
8405MD0216446	952	B	70	B
8415003101140	945	B	3	B
8415003101111	945	B	3	B
8430MD0228825	925	B	25	B
8430MD0228820	925	B	25	B
8430MD0228795	921,8	B	22	B
8410MD0217844	915,3	B	27	B
8405MD0216608	914,6341	B	150	B
8410MD0306084	905,28	B	82	B
8405MD0216401	895,5	B	90	B
8410MD0217867	884	B	34	B
8455MD0307711	880	B	44	B
8455MD0304919	879,16	B	31	B
8455MD0308719	875	B	25	B
8455MD0304895	875	B	35	B
8405MD0311754	859	B	10	B
8405MD0311757	859	B	10	B

8440MD0229198	852	B	400	B
8435MD0228990	845	B	26	B
8455MD0001551	840	B	600	B
8455MD0219317	840	B	28	B
8455MD0308581	837	B	27	B
8405MD0216874	823,0732	B	47	B
8405MD0312943	820,44	B	43	B
8405MD0363451	815	B	50	B
8405MD0216702	814,3415	B	51	B
8455MD0308575	812,5	B	25	B
8405MD0309527	806,4	B	112	B
8455MD0308284	805	B	23	B
8430MD0228789	800	B	20	B
8455MD0219145	800	B	40	B
8455MD0452595	797,5	B	290	B
8455MD0219201	780	B	20	B
8415263002072	776	B	4	B
8410MD0217773	770	B	22	B
8455MD0304944	770	B	20	B
8455MD0218858	759	B	23	B
8405MD0216442	748	B	55	B
8415MD0248856	746,8	B	8	B
8405MD0309528	741,6	B	103	B
8440MD0307749	738	B	410	B
8415MD0307957	737,8943	B	37	B
8405MD0309526	737,3821	B	101	B
8405MD0216729	736,88	B	302	B
8430MD0228801	735	B	15	B
8430MD0228804	735	B	15	B
8440MD0309579	730,08	B	216	B
8430MD0228775	723,9024	B	21	B
8405MD0216876	718	B	41	B
8435MD0228992	715	B	22	B
8455MD0304998	712	B	178	B
8455MD0001564	710	B	710	B
8405MD0216593	705,6	B	72	B
8405MD0216311	700,3	B	149	B
8405MD0216496	700	B	5	B
8410MD0306196	700	B	20	B
8405MD0216743	700	B	70	B
8455MD0308285	700	B	20	B
8415GN0000001	700	B	406	B
8455MD0304888	700	B	20	B
8440MD0307755	699,75	B	311	B
8415MD0359746	697,3171	B	30	B
8405MD0216317	695,6	B	148	B

8410MD0306110	695	B	50	B
8405MD0216555	690,9	B	141	B
8435MD0228991	682,5	B	21	B
8455MD0001565	680	B	680	A
8410MD0217842	678	B	20	B
8405MD0306171	675	B	50	B
8430MD0228796	670,4	B	16	B
8405MD0216873	665,4634	B	38	B
8435MD0228989	660	B	20	B
8415MD0307955	658,122	B	33	B
8415MD0248857	650,72	B	7	B
8440MD0229203	650,7	B	241	B
8405MD0312189	647,3171	B	30	B
8455MD0219265	640	B	20	B
8405MD0216459	639,6	B	78	B
8405MD0216483	639	B	213	B
8405MD0216561	638,4	B	133	B
8415MD0307958	638,1789	B	32	B
8460MD0219599	630	B	42	B
8105MD0214821	630	B	42	B
8430MD0228822	629	B	17	B
8455MD0219330	623,61	B	39	B
8455MD0308588	620	B	20	B
8440MD0307817	619,2	B	344	B
8440MD0229178	604,75	B	295	B
8430MD0307687	604,6667	B	41	B
8455MD0001578	600	B	40	B
8455MD0308574	600	B	30	B
8440MD0229162	599,85	B	215	B
8415MD0369819	599,5203	B	37	B
8405MD0216448	598,4	B	44	B
8315MD0215618	594	B	54	B
8415263002078	582	B	3	B
8415263002081	582	B	3	B
8405MD0306114	580	B	40	B
8405MD0216596	578,2	B	59	B
8410MD0217846	576,3	B	17	B
8405MD0292153	574,065	B	115	B
8405MD0216460	574	B	70	B
8455MD0304910	573,48	B	18	B
8405MD0216754	572,4	B	53	B
8410MD0308723	560	B	7	B
8405MD0216567	556,8	B	116	B
8405MD0216646	556	B	40	B
8305263007794	552,6667	B	82	B
8405MD0216386	552	B	30	B

8410MD0306085	552	B	50	B
8430MD0228773	551,5447	B	16	B
8405MD0216543	550,2439	B	120	B
8405MD0216477	535	B	5	B
8405MD0216403	530	B	50	B
8410MD0306086	529,92	B	48	B
8415MD0308744	529,7	B	10	B
8440MD0305814	529,2	B	216	B
8455MD0308579	527	B	17	B
8415MD0248851	525,6829	B	3	B
8455MD0308061	525	B	15	B
8440MD0305035	520,5	B	347	B
8455MD0001553	518	B	370	B
8430MD0307688	516,1789	B	35	B
8405MD0216971	511,3415	B	5	B
8405MD0216972	511,3415	B	5	B
8405MD0216973	511,3415	B	5	B
8405MD0216709	510	B	25	B
8405MD0216872	507,8537	B	29	B
8405MD0306111	507,5	B	35	B
8410MD0308732	504	B	12	B
8430MD0309800	504	B	21	B
8430MD0309801	504	B	21	B
8455MD0308712	500	B	25	B
8405MD0216595	499,8	B	51	B
8455MD0219274	495	B	11	B
8405MD0216963	481	B	65	B
8410MD0308724	480	B	6	B
8430MD0309802	480	B	20	B
8415MD0369773	479,5285	B	22	B
8455MD0219316	475	B	10	B
8405MD0216603	463,5	B	50	B
8410MD0308730	462	B	11	B
8440MD0307816	460,6	B	188	B
8455MD0218832	460	B	23	B
8405MD0216962	458,7	B	66	B
8415MD0384207	450	B	6	B
8405MD0216770	450	B	50	B
8430MD0309799	450	B	15	B
8410MD0217841	445	B	5	B
8430MD0228813	442,439	B	30	B
8430MD0228814	442,439	B	30	B
8430MD0228815	442,439	B	30	B
8405MD0306115	435	B	30	B
8455MD0307686	430	B	43	B
8405MD0216479	428	C	4	B

8455MD0218791	425,5	C	37	B
8435MD0228993	422,5	C	13	C
8405MD0216964	421,8	C	57	C
8455MD0219340	420,0325	C	8	C
8410MD0308729	420	C	10	C
8410MD0308731	420	C	10	C
8410MD0306121	420	C	30	C
8410MD0306122	420	C	30	C
8410MD0306123	420	C	30	C
8405MD0216542	417,2683	C	91	C
8405MD0309529	416,1463	C	57	C
8415GN0000001	413,7	C	406	C
8430MD0228771	413,6585	C	12	C
8405MD0216544	412,6829	C	90	C
8405MD0216974	409,0732	C	4	C
8405MD0216961	407	C	55	C
8430MD0228770	400	C	10	C
8455MD0219277	400	C	8	C
8455MD0307707	400	C	20	C
8415MD0248855	398	C	4	C
8405MD0216757	388,8	C	36	C
8410MD0306194	388,2	C	30	C
8415263002083	388	C	2	C
8405MD0333490	385,02	C	23	C
8405MD0216498	385	C	5	C
8405MD0216592	382,2	C	39	C
8455MD0304899	380	C	8	C
8455MD0305053	379,35	C	15	C
8405MD0216559	379,2	C	79	C
8405MD0216563	379,2	C	79	C
8430MD0228791	377,1	C	9	C
8405MD0216860	375	C	15	C
8455MD0218854	375	C	15	C
8455MD0304936	375	C	15	C
8455MD0304939	375	C	15	C
8415MD0248729	370	C	2	C
8405MD0216850	368	C	16	C
8405MD0216719	365,5	C	17	C
8405MD0331778	362,6016	C	50	C
8430MD0228800	362,04	C	7	C
8405MD0331781	361,9756	C	51	C
8405MD0216769	360	C	40	C
8405MD0216549	350	C	10	C
8455MD0219279	350	C	10	C
8455MD0219449	350	C	10	C

8455MD0304972	350	C	10	C
8405MD0216825	345	C	15	C
8415MD0369823	343	C	7	C
8455MD0307717	340,1707	C	9	C
8455MD0307714	340,0325	C	8	C
8405MD0309538	340	C	50	C
8405MD0309541	340	C	50	C
8455MD0307996	340	C	8	A
8440MD0306192	339,45	C	219	C
8455MD0351871	337,6016	C	25	C
8455MD0305047	337,5366	C	9	C
8410MD0306195	336,15	C	27	C
8410MD0308728	336	C	8	C
8410MD0217873	336	C	14	C
8440MD0307764	334,8	C	186	C
8410MD0308725	332	C	4	C
8410MD0306087	331,2	C	30	C
8415MD0369760	326,9512	C	15	C
8415MD0369755	326,9512	C	15	C
8405MD0216648	325	C	25	C
8405MD0216753	324	C	30	C
8410MD0306193	323,5	C	25	C
8415MD0248735	322,5122	C	3	C
8405MD0216481	321	C	3	C
8440MD0229201	319,5	C	150	C
8410MD0217780	314,9	C	67	C
8405MD0216959	313,2	C	216	C
8405MD0216518	312,5203	C	5	C
8405MD0216519	312,5203	C	5	C
8455MD0219456	312,5	C	125	C
8455MD0218707	312	C	130	C
8455MD0304935	308	C	8	C
8415010290112	306	C	20	C
8455MD0219178	300	C	50	C
8455MD0219262	300	C	10	C
8440MD0229204	298,5	C	75	C
8455MD0218882	297,5	C	7	C
8405MD0331755	296,43	C	41	C
8430MD0228812	294,9593	C	20	C
8415MD0369841	294	C	6	C
8405MD0216956	292,6829	C	25	C
8455MD0387464	292,5691	C	19	C
8405MD0306117	290	C	20	C
8440MD0307908	288,75	C	105	C
8405MD0216550	286,7	C	61	C
8405MD0216742	280	C	28	C

8405MD0216744	280	C	28	C
8415MD0248694	280	C	20	C
8440MD0307723	280	C	100	C
8455MD0218800	276	C	24	C
8455MD0219470	276	C	120	C
8405MD0216545	275,122	C	60	C
8440MD0307751	275	C	100	C
8405MD0216645	273	C	21	C
8405MD0216440	272	C	20	C
8410MD0217848	271,2	C	8	C
8410MD0306105	270	C	20	C
8410MD0306107	270	C	20	C
8410MD0306108	270	C	20	C
8455MD0307976	270	C	30	C
8455MD0219270	270	C	9	C
8455MD0305044	270	C	3	C
8405MD0216634	267,4	C	20	C
8430MD0309803	264	C	11	C
8410MD0217875	260	C	10	C
8410MD0217870	260	C	10	C
8440MD0229166	259	C	20	C
7210MD0184569	258,3	C	82	C
8440MD0308520	253,8049	C	43	C
8410MD0217778	253,8	C	54	C
8405MD0216845	253	C	11	C
8405MD0216851	253	C	11	C
8415MD0248695	252	C	18	C
8430MD0228794	251,4	C	6	C
8455MD0218796	250	C	10	C
8455MD0307724	250	C	5	C
8455MD0304937	250	C	5	C
8410MD0217769	245	C	50	C
8410MD0306127	245	C	7	C
8405MD0216766	244	C	20	C
8410MD0306092	243,2	C	20	C
8410MD0308722	240	C	3	C
8455MD0218706	240	C	100	C
8455MD0304908	240	C	3	C
8455MD0304934	237,5	C	5	C
8455MD0304889	237,5	C	5	C
8455MD0001580	232,5	C	15	C
8405MD0216590	230,5041	C	16	C
8410MD0217725	230	C	2	C
8415MD0401048	225	C	3	C
8455MD0218849	225	C	9	C
8455MD0219337	225	C	5	C

8415MD0248696	224	C	16	C
8440MD0229160	223,2	C	80	C
8415MD0355719	221,7073	C	5	C
8405MD0216541	220,0976	C	48	C
8455MD0218750	220	C	80	C
8405MD0306112	217,5	C	15	C
8405MD0216482	214	C	2	C
8405MD0216926	212,65	C	5	C
8405MD0216928	212,65	C	5	C
8405MD0216935	212,65	C	5	C
8405MD0216938	212,65	C	5	C
8405MD0216942	212,65	C	5	C
8455MD0218766	212,25	C	75	C
8440MD0306189	211,2195	C	60	C
8405MD0306164	210	C	15	C
8455MD0304945	210	C	6	C
8430MD0228839	209,5	C	5	C
8465MD0220108	207,3659	C	78	C
8405MD0216821	207	C	9	C
8455MD0219464	207	C	90	C
8455MD0218701	206,25	C	75	C
8440MD0229177	205	C	100	C
8455MD0219371	201,25	C	115	C
8405MD0216740	200	C	20	C
8455MD0218684	200	C	80	C
8455MD0304963	200	C	5	C
8455MD0308047	196	C	7	C
8430MD0228786	195	C	5	C
8430005965656	193,41	C	9	C
8410MD0217925	193,05	C	39	C
8455MD0304878	192,5	C	5	C
8455MD0304897	192,5	C	5	C
8410MD0217770	192	C	40	C
8405MD0216553	192	C	40	C
8455MD0218710	192	C	80	C
8405MD0216630	187,18	C	14	C
8415MD0248732	185	C	1	C
8440MD0229179	184,5	C	90	C
8440MD0308530	183,4797	C	26	C
8410MD0217904	180,9	C	5	C
8455MD0308778	180	C	20	C
8455MD0218734	180	C	75	C
8445MD0218013	179,25	C	15	C
8455MD0313294	177,9512	C	9	C
8455MD0304991	176	C	110	C
8455MD0219370	176	C	160	C

8455MD0219368	175	C	100	C
8455MD0219372	175	C	100	C
8455MD0001542	175	C	100	C
8455MD0001561	175	C	100	C
8455MD0308062	175	C	5	C
8455MD0308288	175	C	5	C
8455MD0219472	175	C	5	C
8455MD0304930	175	C	5	C
8430MD0369761	174,7561	C	3	C
8455MD0307915	174	C	58	C
8430MD0228772	172,3577	C	5	C
8415010401453	170,0163	C	4	C
8410MD0217781	169,2	C	36	C
8455MD0219390	169	C	20	C
8415MD0355711	168,4634	C	3	C
8430MD0228790	167,6	C	4	C
8455MD0001527	165	C	150	C
8435MD0229002	165	C	5	C
8435MD0229004	165	C	5	C
8410MD0217765	164,5	C	35	C
8405MD0309533	163,9268	C	13	C
8455MD0219447	162,5	C	5	C
8455MD0308568	162,5	C	5	C
8405MD0216847	161	C	7	C
8455MD0316572	160,9756	C	100	C
8405MD0216547	160,4878	C	35	C
8440MD0309559	159,8699	C	4	C
8405MD0216310	159,8	C	34	C
8455MD0219477	158,4	C	66	C
8435MD0228985	156	C	4	C
8430MD0228798	155,16	C	3	C
8455MD0001576	155	C	10	C
8455MD0219365	155	C	10	C
8405MD0216497	154	C	2	C
8415MD0248697	154	C	11	C
8455MD0001552	153,3	C	70	C
8410MD0217924	151,3	C	34	C
8455MD0219172	150	C	10	C
8455MD0387462	150	C	5	C
8455MD0219276	150	C	5	C
8430MD0313301	150	C	5	C
8430MD0309798	150	C	5	C
8410MD0217771	148,8	C	31	C
8430MD0228823	148	C	4	C
8405MD0216933	147,5	C	5	C
8405MD0216941	147,5	C	5	C

8415MD0369833	147	C	3	C
8415MD0369825	147	C	3	C
8430MD0228803	147	C	3	C
8455MD0219314	144	C	3	C
8455MD0304877	142,5	C	3	C
8455MD0218714	141,4	C	70	C
8405MD0216490	140	C	1	C
8410MD0306125	140	C	10	C
8455MD0219142	140	C	7	C
8405MD0216400	139	C	10	C
8405MD0216406	139	C	10	C
8405MD0302100	137,9675	C	10	C
8415010290111	137,7	C	9	C
8455MD0307709	137,5	C	5	C
8405MD0216512	137,1	C	2	C
8405MD0216458	137,04	C	8	C
8410MD0307827	137	C	2	C
8440MD0229167	136	C	40	C
8455MD0218888	135	C	9	C
8455MD0218833	135	C	9	C
8405MD0309553	135	C	5	C
8455MD0218687	134,75	C	49	C
8415MD0355720	133,0244	C	3	C
8455MD0218826	132	C	6	C
8410MD0217900	131,1463	C	19	C
8405MD0306113	130,5	C	9	C
8405MD0216621	128,8	C	10	C
8455MD0218872	127,89	C	9	C
8455MD0219457	127,5	C	3	C
8410MD0308733	126	C	3	C
8455MD0218790	125	C	5	C
8455MD0218827	125	C	5	C
8405MD0216840	125	C	5	C
8405MD0216846	125	C	5	C
8405MD0216849	125	C	5	C
8455MD0304971	125	C	5	C
8455MD0304893	125	C	5	C
8440MD0307818	123,4146	C	55	C
8455MD0219369	122,5	C	70	C
8410MD0306093	121,6	C	10	C
8430MD0309804	120	C	5	C
8410MD0217758	118,8	C	22	C
8455MD0343653	118,3	C	14	C
8455MD0453295	118,3	C	14	C
8410MD0217916	118,15	C	17	C
8410MD0217915	117,3415	C	17	C

8410MD0217897	117,3415	C	17	C
8410MD0217898	117,3415	C	17	C
8410MD0217899	117,3415	C	17	C
8410MD0217901	117,3415	C	17	C
8430MD0369762	116,5041	C	2	C
8430MD0369763	116,5041	C	2	C
8455MD0304890	115,5	C	3	C
8415MD0314562	115,36	C	7	C
8405MD0384152	115,252	C	8	C
8455MD0218789	115	C	10	C
8405MD0216810	115	C	5	C
8405MD0216811	115	C	5	C
8405MD0216814	115	C	5	C
8405MD0216818	115	C	5	C
8405MD0216824	115	C	5	C
8405MD0216828	115	C	5	C
8405MD0216830	115	C	5	C
8405MD0216833	115	C	5	C
8405MD0216839	115	C	5	C
8405MD0216841	115	C	5	C
8405MD0216844	115	C	5	C
8435MD0229011	114	C	3	C
8435MD0229015	114	C	3	C
8415MD0330214	113	C	1	C
8410MD0308739	113	C	1	C
8440MD0307909	112,6829	C	60	C
8455MD0218835	112,56	C	8	C
8415MD0355712	112,3089	C	2	C
8455MD0304993	112	C	70	C
8410MD0217923	111,25	C	25	C
8405MD0216605	111,24	C	12	C
8430MD0228821	111	C	3	C
8430MD0228827	111	C	3	C
8410MD0306088	110,4	C	10	C
8455MD0307726	110	C	5	C
8410MD0217926	108,9	C	22	C
8430MD0228840	107,45	C	5	C
8415MD0308550	105,94	C	2	C
8415MD0308745	105,94	C	2	C
8455MD0001583	105	C	7	C
8455MD0218881	105	C	3	C
8410MD0217874	104	C	4	C
8455MD0307756	103,5	C	45	C
8430MD0228851	103,2358	C	7	C
8455MD0218870	102,76	C	7	C
8430MD0362321	100	C	1	C

8405MD0216739	100	C	10	C
8405MD0216843	100	C	4	C
8455MD0218860	100	C	5	C
8455MD0308566	100	C	5	C
8410MD0217927	99	C	20	C
8435MD0229006	99	C	3	C
8435MD0229007	99	C	3	C
8405MD0216461	98,4	C	12	C
8405MD0216564	98	C	20	C
8430MD0228802	98	C	2	C
8440MD0229161	97,65	C	35	C
8430MD0395018	97,52033	C	5	C
8455MD0219144	97,5	C	1	C
8410MD0217772	96	C	20	C
8455MD0308011	93,65854	C	8	C
8455MD0219405	92,95	C	11	C
8405MD0216606	92,68293	C	10	C
8455MD0304987	92,39024	C	6	C
8405MD0216822	92	C	4	C
8405MD0216842	92	C	4	C
8410MD0217759	91,8	C	17	C
8410MD0217760	91,8	C	17	C
8405MD0216540	91,70732	C	20	C
8455MD0218838	91,2	C	5	C
8440MD0229131	90,14634	C	22	C
8410MD0217777	88,4	C	17	C
8405MD0309518	87,6	C	4	C
8455MD0219374	87,5	C	50	C
8440MD0365142	87	C	4	C
8405MD0216755	86,4	C	8	C
8430005965587	85,96	C	4	C
8430MD0228841	85,96	C	4	C
8405MD0311750	85,9	C	1	C
8415MD0248698	84	C	6	C
8440MD0229132	81,95122	C	20	C
8405MD0309554	81	C	3	C
8405MD0309556	81	C	3	C
8405MD0216566	78,4	C	16	C
8405MD0216594	78,4	C	8	C
8405MD0216597	78,4	C	8	C
8410MD0217776	78	C	15	C
8455MD0218682	78	C	200	C
8455MD0218868	77,6	C	5	C
8455MD0001573	77,5	C	5	C
8455MD0001591	77,5	C	5	C
8455MD0001592	77,5	C	5	C

8455MD0219367	77	C	70	C
8455MD0304978	76,99187	C	5	C
8455MD0304986	76,99187	C	5	C
8455MD0305001	76,99187	C	5	C
8455MD0331292	76,05	C	9	C
8435MD0229013	76	C	2	C
8405MD0309810	75,65041	C	5	C
8455MD0219351	75	C	5	C
8455MD0219182	75	C	25	C
8455MD0304881	75	C	3	C
8455MD0379216	73,5122	C	3	C
8455MD0219120	72,96748	C	5	C
8455MD0219466	72	C	30	C
8440MD0229175	71,75	C	35	C
8455MD0001557	71,5	C	65	C
8410MD0217766	70,5	C	15	C
8405MD0309562	70,43902	C	3	C
8415MD0248699	70	C	5	C
8405MD0216960	69,5	C	10	C
8410MD0217917	69,5	C	10	C
8410MD0217914	69,02439	C	10	C
8405MD0216812	69	C	3	C
8405MD0216813	69	C	3	C
8455MD0307760	69	C	30	C
8405MD0333491	66,96	C	4	C
8405MD0216457	65,6	C	8	C
8405MD0216758	64,8	C	6	C
8405MD0309531	63,04878	C	5	C
8415010290113	61,2	C	4	C
8455MD0305048	60	C	2	C
8455MD0001612	59,85	C	5	C
8445MD0218016	59,75	C	5	C
8445MD0218014	59,75	C	5	C
8410MD0217928	59,4	C	12	C
8415MD0309506	57,96748	C	10	C
8455MD0001563	57,2	C	52	C
8440MD0229165	55,8	C	20	C
8405MD0309548	55,12195	C	6	C
8410MD0306104	55	C	2	C
8455MD0218730	55	C	20	C
8455MD0304990	54,4	C	34	C
8405MD0216756	54	C	5	C
8405MD0333534	54	C	2	C
8405MD0216613	51,52	C	4	C
8455MD0001523	50,75	C	29	C
8455MD0341471	50,7	C	6	C

8410MD0217834	50	C	5	C
8410MD0217835	50	C	5	C
8410MD0217836	50	C	5	C
8410MD0217837	50	C	5	C
8455MD0304980	50	C	5	C
8455MD0304981	50	C	5	C
8455MD0219450	50	C	20	C
8415MD0369826	48,60976	C	3	C
8410MD0217757	48,6	C	9	C
8455MD0304925	48,32	C	2	C
8455MD0219486	48	C	20	C
8440MD0229143	47,96748	C	10	C
8405MD0333533	46,5	C	3	C
8455MD0304983	46,19512	C	3	C
8405MD0216815	46	C	2	C
8455MD0307762	46	C	20	C
8455MD0218765	46	C	20	C
8415010290109	45,9	C	3	C
8405MD0216546	45,85366	C	10	C
8455MD0219350	45	C	3	C
8455MD0218694	45	C	18	C
8455MD0308001	44	C	2	C
8405MD0333530	43,8	C	2	C
8455MD0308058	42,5	C	1	C
8405MD0309568	41,46341	C	3	C
8405MD0216649	39	C	3	C
8435MD0229012	38	C	1	C
8455MD0219375	37,4	C	34	C
8455MD0307985	36	C	40	C
8440MD0229186	35,85	C	3	C
8405MD0306098	35,02439	C	2	C
8405MD0306099	35,02439	C	2	C
8410MD0217762	35	C	1	C
8410MD0217817	35	C	1	C
8455MD0001529	35	C	20	C
8415MD0309507	34,78049	C	6	C
8410MD0217918	34,75	C	5	C
8455MD0218757	34,5	C	15	C
8410MD0307823	33,9	C	15	C
8455MD0351509	33,8	C	4	C
8455MD0219428	33,8	C	4	C
8405MD0333492	33,48	C	2	C
8405MD0333493	33,48	C	2	C
8405MD0309523	31	C	2	C
8455MD0304988	30,79675	C	2	C

8410MD0217922	30,68	C	2	C
8455MD0307708	30	C	2	C
8455MD0305051	30	C	1	C
8430MD0313303	30	C	1	C
8455MD0001554	29,7	C	27	C
8455MD0308721	29,18699	C	2	C
8315MD0360488	29,02439	C	42	C
8440MD0229159	28	C	10	C
8410MD0306106	27,8	C	2	C
8455MD0308586	27,50407	C	1	C
8455MD0219403	25,35	C	3	C
8405MD0309534	25,21951	C	2	C
8455MD0308791	24,5	C	14	C
8455MD0219467	24	C	10	C
8445MD0218005	23,57724	C	10	C
8445MD0218006	23,57724	C	10	C
8445MD0218007	23,57724	C	10	C
8405MD0309563	23,47967	C	1	C
8415MD0309508	23,18699	C	4	C
8405MD0216848	23	C	1	C
8405MD0216859	23	C	1	C
8455MD0219465	23	C	10	C
8455MD0218817	22,35	C	3	C
8415MD0369775	21,79675	C	1	C
8430005965875	21,49	C	1	C
8415MD0359750	21,34146	C	1	C
8455MD0305674	20,93	C	1	C
8430MD0331787	19,50407	C	1	C
8405MD0309545	18,37398	C	2	C
8455MD0218856	18,24	C	1	C
8405MD0216958	18	C	9	C
8455MD0219352	17,50407	C	1	C
8455MD0001520	17,5	C	10	C
8455MD0001526	17,5	C	10	C
8455MD0219215	17,07	C	1	C
8455MD0219384	16,9	C	2	C
8455MD0219409	16,9	C	2	C
8455MD0351506	16,9	C	2	C
8455MD0351510	16,9	C	2	C
8415MD0369834	16,20325	C	1	C
8405MD0384153	15,96748	C	1	C
8455MD0218886	15	C	1	C
8405MD0309530	14,60163	C	2	C
8440MD0308784	13,95	C	5	C
8405MD0309569	13,82114	C	1	C
8315MD0215621	12,81301	C	8	C

8445MD0218015	11,95	C	1	C
8415MD0309505	11,5935	C	2	C
8440MD0229199	10,65	C	5	C
8415MD0307986	10,32	C	3	C
8315MD0215622	10	C	50	C
8455MD0219423	8,45	C	1	C
8455MD0374559	8,45	C	1	C
8455MD0369771	8,45	C	1	C
8455MD0331294	8,45	C	1	C
8455MD0219425	8,45	C	1	C
8455MD0219401	8,45	C	1	C
8455MD0218731	7,8	C	20	C
8455MD0341662	7,398374	C	1	C
8455MD0351630	7,398374	C	1	C
8455MD0351516	7,398374	C	1	C
8405MD0331780	7,252033	C	1	C
8405MD0331779	7,252033	C	1	C
8405MD0331783	7,08	C	1	C
8405MD0331782	7,08	C	1	C
8405MD0309540	6,8	C	1	C
8455MD0453298	6,5	C	1	C
8415MD0309509	5,796748	C	1	C
8415MD0309510	5,796748	C	1	C
8440MD0229205	4,11	C	1	C
8455MD0368851	4	C	1	C
8440MD0373966	3,252033	C	1	C
8440MD0229202	2,439024	C	1	C

Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de dados retirados em SIGDN, fornecidos pela DA-DOT

K. Análise ABC 2016

NNA	Valor [€]	Categoria	Consumo(EA)	Categoria
8465MD0308775	305'984	A	5'625	A
8430MD0362380	40'700	A	3'992	A
8430MD0362347	38'200	A	3'457	A
8430MD0362361	36'900	A	2'267	A
8415MD0384178	33'225	A	1'970	A
8305263007793	32'128	A	1'298	A
8415MD0384214	29'775	A	1'268	A
8415MD0384207	25'500	A	1'073	A
8430MD0362369	24'100	A	810	A
8415MD0384208	18'750	A	788	A
8430MD0362370	16'800	A	716	A
8465MD0220111	15'310	A	670	A
8405MD0311748	12'541	A	663	A
8405MD0311763	11'253	A	662	A
8405MD0216586	8'759	A	659	A
8405MD0311745	8'676	A	626	A
8405MD0309550	8'492	A	608	A
8405MD0311749	8'418	A	569	A
8405MD0309513	7'994	A	555	A
8455MD0305042	7'653	A	548	A
8440MD0229118	7'385	A	547	A
8405MD0309514	7'271	A	514	A
8415MD0401048	7'200	A	502	A
8415MD0330211	7'006	A	486	A
8445MD0307821	6'979	A	443	A
8405MD0311764	6'958	A	436	A
8405MD0311746	6'786	A	417	A
8455MD0304907	6'750	A	409	A
8405MD0311766	6'700	A	407	A
8415MD0330217	6'698	A	407	A
8430MD0228766	6'560	A	401	A
8405MD0216587	6'008	A	397	A
8415MD0248852	5'958	A	384	A
8405MD0309515	5'925	A	383	A
8430MD0362358	5'900	A	382	A
8405MD0311742	5'584	A	382	A
8405MD0309551	5'319	A	374	A
8430MD0308514	5'265	A	369	A
8465MD0220131	5'190	A	365	A
8455MD0219281	5'153	A	361	A
8405MD0216499	5'005	A	359	A
8430MD0228768	4'960	A	357	A

8430MD0228767	4'880	A	346	A
8415MD0248851	4'731	A	340	A
8415MD0330218	4'728	A	334	A
8430MD0228765	4'720	A	332	A
8430MD0362351	4'700	A	317	A
8415MD0384167	4'575	A	308	A
8430MD0362375	4'500	A	296	A
8405MD0311747	4'381	A	294	A
8405MD0312187	4'337	A	289	A
8415MD0330212	4'294	A	287	A
8430MD0228818	4'292	A	284	A
8405MD0300847	4'236	A	282	A
8405MD0216500	4'235	A	280	A
8430MD0308513	4'159	A	266	A
8455MD0304876	4'062	A	264	A
8430MD0228783	4'056	A	260	A
8415GN0000001	4'025	A	258	A
8430MD0228816	3'959	A	252	A
8405MD0216627	3'958	A	250	A
8405MD0272667	3'955	A	250	A
8405MD0216616	3'816	A	247	A
8405MD0272666	3'771	A	241	A
8440MD0229117	3'645	A	236	A
8405MD0333531	3'614	A	235	A
8405MD0216760	3'600	A	235	A
8430MD0228817	3'589	A	235	A
8405MD0216615	3'556	A	234	A
8405MD0216714	3'526	A	233	A
8430MD0308515	3'466	A	229	A
8415MD0248856	3'454	A	229	A
8430MD0228781	3'432	A	228	A
8405MD0309521	3'358	A	222	A
8430MD0228782	3'354	A	217	A
8405MD0311769	3'350	A	216	A
8405MD0309522	3'309	A	214	A
8405MD0216629	3'302	A	213	A
8405MD0216700	3'225	A	212	A
8405MD0216617	3'221	A	207	A
8405MD0311739	3'178	A	207	A
8405MD0216628	3'155	A	206	A
8430MD0362349	3'100	A	203	A
8405MD0311767	3'092	A	202	A
8405MD0306166	3'038	A	202	A
8405MD0309552	3'024	A	202	A
8405MD0311765	2'921	A	202	A
8405MD0216614	2'912	A	201	A

8440MD0229203	2'897	A	201	A
8430MD0228769	2'880	A	200	A
7210MD0360489	2'794	A	200	A
8405MD0216641	2'780	A	200	A
8405MD0272665	2'760	A	199	A
8405MD0311741	2'749	A	197	A
8405MD0306167	2'744	A	197	A
8405MD0300846	2'728	A	196	A
8405MD0309516	2'716	A	194	A
8405MD0216501	2'618	A	192	A
8415MD0248731	2'590	A	191	A
8430MD0228819	2'590	A	191	A
8405MD0311744	2'577	A	176	A
8415MD0330219	2'561	A	173	A
8405MD0001445	2'553	A	169	A
8415003101126	2'520	A	168	A
8430MD0362372	2'500	A	165	A
8405MD0311743	2'491	A	164	A
8405MD0272669	2'484	A	164	A
8405MD0300848	2'442	A	162	A
8405MD0216549	2'415	A	161	A
8415MD0248730	2'405	A	158	A
8405MD0309813	2'391	A	157	A
8405MD0216699	2'379	A	156	A
8415MD0248735	2'365	A	156	A
8440MD0305032	2'346	A	155	A
8430MD0228775	2'344	A	152	A
8455MD0218784	2'290	A	151	A
8440MD0305805	2'272	A	151	A
8430MD0228784	2'262	A	149	A
8405MD0216717	2'226	A	146	A
8430MD0228794	2'221	A	145	A
8430MD0228792	2'179	A	143	A
8405MD0216502	2'156	A	142	A
8405MD0216640	2'155	A	139	A
8405MD0311770	2'148	A	134	A
8405MD0306165	2'128	A	134	A
8405MD0272668	2'116	A	134	A
8405MD0272670	2'116	A	132	A
8455MD0219264	2'040	A	131	A
8415GN0000001	2'039	A	130	A
8415MD0248729	2'035	A	130	A
8430MD0228826	2'035	A	128	A
8405MD0216474	2'000	A	128	A
8405MD0216728	1'976	A	127	A
8415MD0248850	1'928	A	127	A

8405MD0333532	1'923	A	125	A
8405MD0216318	1'922	A	125	A
8405MD0311738	1'890	A	125	A
8405MD0311751	1'890	A	124	A
8430MD0228793	1'886	A	124	A
8405MD0306168	1'876	A	124	A
8405MD0216623	1'871	A	123	A
8405MD0216639	1'863	A	122	A
8430MD0228774	1'861	A	120	A
8455MD0219108	1'859	A	118	A
8405MD0301519	1'832	A	118	A
8405MD0311762	1'804	A	116	A
8405MD0216309	1'795	A	115	A
8405MD0216712	1'751	A	113	A
8405MD0216730	1'747	A	112	A
8405MD0216642	1'738	A	111	A
8430MD0228791	1'718	A	111	A
8405MD0216625	1'711	A	111	A
8430MD0228820	1'702	A	108	A
8415MD0330213	1'695	A	107	A
8405MD0216727	1'634	A	107	A
8430MD0228780	1'621	A	106	A
8430MD0228773	1'620	A	105	A
8465MD0220112	1'620	A	104	A
8415MD0248734	1'613	A	103	A
8455MD0218876	1'587	A	101	A
8430MD0228776	1'586	A	101	A
8415MD0248857	1'580	A	101	A
8405MD0272664	1'564	A	100	A
8405MD0216386	1'546	A	100	A
8405MD0216643	1'543	A	100	A
8430MD0228825	1'517	A	99	A
8405MD0216710	1'505	A	98	A
8420MD0308789	1'503	A	98	A
8405MD0216767	1'501	A	98	A
8420MD0308788	1'496	A	98	A
8405MD0216963	1'495	A	97	A
8405MD0309527	1'490	B	97	A
8405MD0216953	1'487	B	97	A
8415MD0309809	1'482	B	96	A
8440MD0305810	1'468	B	96	A
8405MD0309528	1'454	B	96	A
8430MD0308512	1'431	B	96	A
8410MD0308725	1'411	B	96	A
8430MD0228785	1'404	B	94	A

8405MD0216404	1'404	B	94	A
8405MD0216626	1'404	B	94	A
8415GN0000001	1'402	B	93	A
8405MD0216962	1'383	B	92	A
8405MD0311752	1'374	B	92	A
8405MD0216969	1'347	B	92	A
8405MD0216403	1'346	B	92	A
8430MD0308511	1'342	B	91	A
8405MD0216402	1'334	B	91	A
8405MD0216446	1'333	B	91	A
8455MD0219226	1'325	B	91	A
8405MD0309553	1'323	B	91	A
8405MD0309812	1'301	B	90	A
8405MD0312188	1'295	B	89	A
8455MD0304943	1'283	B	89	A
#####	1'260	B	89	A
8405MD0300845	1'259	B	88	A
8405MD0216356	1'256	B	86	A
8430MD0228770	1'240	B	86	A
8410MD0306105	1'229	B	86	A
8430MD0228824	1'221	B	86	A
8405MD0216618	1'211	B	85	B
8405MD0311768	1'203	B	85	B
8410MD0308724	1'200	B	85	B
8405MD0216307	1'187	B	84	B
8405MD0309517	1'183	B	83	B
8415MD0248733	1'183	B	82	B
8440MD0307752	1'163	B	82	B
8440MD0305811	1'158	B	81	B
8440MD0307721	1'134	B	81	B
8430MD0228795	1'131	B	80	B
8415MD0330210	1'130	B	80	B
8405MD0216472	1'125	B	79	B
8410MD0306083	1'119	B	78	B
8420MD0308787	1'103	B	78	B
8430MD0362356	1'100	B	76	B
8410MD0217762	1'085	B	76	B
8410MD0217762	1'085	B	76	B
8405MD0216630	1'083	B	75	B
8315MD0215618	1'078	B	74	B
7210MD0360487	1'077	B	73	B
8405MD0216310	1'072	B	72	B
8405MD0216458	1'062	B	71	B
8405MD0216448	1'061	B	70	B
8440MD0305812	1'053	B	70	B
8415MD0248853	1'051	B	70	B

8410MD0308723	1'040	B	70	B
8430MD0228764	1'040	B	69	B
8405MD0216557	1'037	B	68	B
8415MD0248858	1'035	B	68	B
8405MD0309532	1'034	B	68	B
8405MD0216620	1'030	B	68	B
8405MD0216525	1'024	B	67	B
8405MD0216607	1'021	B	67	B
8455MD0301044	1'020	B	67	B
8455MD0219178	1'014	B	66	B
8405MD0216701	1'006	B	66	B
8405MD0216945	1'005	B	65	B
8440MD0229145	999	B	65	B
8455MD0219312	990	B	65	B
8415263002075	970	B	65	B
8430MD0228763	960	B	65	B
8415MD0307956	957	B	64	B
8405MD0216644	945	B	64	B
8430MD0228772	931	B	63	B
8405MD0309523	930	B	63	B
8430MD0307687	929	B	63	B
8405MD0216768	927	B	62	B
8415MD0248737	925	B	62	B
8430MD0228823	925	B	62	B
8405MD0272662	920	B	62	B
8405MD0216634	909	B	62	B
8440MD0229168	907	B	61	B
8455MD0304915	900	B	61	B
8405MD0216871	900	B	60	B
8405MD0216308	898	B	60	B
8405MD0306169	896	B	60	B
8405MD0216632	896	B	59	B
8405MD0216385	883	B	58	B
8405MD0306164	882	B	58	B
8455MD0308581	868	B	58	B
8405MD0216588	864	B	57	B
8410MD0306090	863	B	57	B
8405MD0216480	856	B	56	B
8405MD0216301	855	B	56	B
8420MD0308790	849	B	55	B
8410MD0217844	848	B	55	B
8410MD0217892	843	B	55	B
8405MD0306113	841	B	55	B
8405MD0216483	840	B	54	B
8405MD0309518	832	B	54	B
8405MD0216753	810	B	53	B

8455MD0304917	808	B	53	B
8440MD0305813	807	B	53	B
8405MD0216636	805	B	53	B
8405MD0216948	804	B	53	B
8455MD0218855	801	B	53	B
8405MD0306114	798	B	53	B
8440MD0306190	797	B	53	B
8405MD0216957	784	B	52	B
8405MD0216559	778	B	52	B
8415263002078	776	B	51	B
8415263002083	776	B	51	B
8405MD0311760	773	B	51	B
8405MD0306115	769	B	51	B
8405MD0216526	768	B	51	B
8405MD0216770	765	B	50	B
8455MD0304998	764	B	49	B
8405MD0216608	756	B	49	B
8405MD0216459	754	B	49	B
8430MD0228796	754	B	49	B
8415MD0248783	749	B	48	B
8405MD0216561	749	B	48	B
8410MD0306123	742	B	48	B
8415MD0248732	740	B	48	B
8405MD0216319	738	B	47	B
8405MD0216638	723	B	47	B
8405MD0216442	721	B	47	B
8430MD0228779	716	B	46	B
8405MD0309529	715	B	46	B
8405MD0216542	715	B	46	B
8410MD0306106	709	B	45	B
8405MD0216631	709	B	45	B
8405MD0216527	704	B	45	B
8410MD0217867	702	B	45	B
8405MD0216387	699	B	44	B
8430MD0228771	689	B	44	B
8410MD0306121	686	B	44	B
8405MD0216769	684	B	43	B
8435MD0228991	683	B	43	B
8405MD0216934	680	B	43	B
8430MD0228800	672	B	43	B
8430MD0228837	670	B	42	B
8430MD0228790	670	B	42	B
8440MD0229183	669	B	42	B
8430MD0228762	663	B	42	B
8455MD0219351	645	B	42	B
8430MD0228789	640	B	41	B

8405MD0216720	630	B	41	B
8455MD0219309	630	B	41	B
8430MD0228839	629	B	41	B
8435MD0229004	627	B	41	B
8405MD0216475	625	B	41	B
8405MD0216612	624	B	40	B
8440MD0307749	623	B	40	B
8410MD0306091	620	B	40	B
8405MD0216498	616	B	40	B
8455MD0305050	615	B	40	B
8405MD0216555	613	B	40	B
8440MD0305814	613	B	39	B
7210MD0184569	611	B	39	B
8405MD0216611	605	B	39	B
8430MD0228838	603	B	39	B
8405MD0216930	603	B	39	B
8405MD0311755	601	B	38	B
8440MD0307764	601	B	38	B
8410MD0217840	600	B	38	B
8440MD0309560	600	B	38	B
8415MD0248855	597	B	38	B
8405MD0216543	596	B	38	B
8405MD0216758	594	B	37	B
8430MD0228822	592	B	37	B
8415MD0330216	591	B	37	B
8415MD0330220	591	B	37	B
8405MD0306171	581	B	36	B
8405MD0216524	576	B	36	B
8405MD0216729	573	B	36	B
8440MD0305815	573	B	36	B
8405MD0363466	568	B	36	B
8405MD0216494	560	B	36	B
8415MD0307955	558	B	36	B
8435MD0228990	553	B	36	B
8405MD0272661	552	B	35	B
8405MD0272663	552	B	35	B
8405MD0216709	551	B	35	B
8440MD0305033	549	B	35	B
8405MD0216964	548	B	35	B
8405MD0309811	545	B	34	B
8455MD0452595	542	B	34	B
8405MD0216622	541	B	34	B
8405MD0306170	540	B	34	B
8455MD0219306	540	B	34	B
8440MD0305035	539	B	34	B
8410MD0217801	537	B	34	B

8405MD0306116	537	B	34	B
8440MD0308530	536	B	33	B
8405MD0216478	535	B	33	B
8405MD0216479	535	B	33	B
8405MD0216481	535	B	33	B
8405MD0216482	535	B	33	B
8405MD0306163	532	B	33	B
8405MD0309533	530	B	32	B
8430MD0309801	528	B	32	B
8455MD0219454	527	B	32	B
8405MD0307911	520	B	32	B
8440MD0229182	518	B	32	B
8430MD0228777	517	B	31	B
8405MD0311750	515	B	31	B
8440MD0305806	515	B	31	B
8405MD0309545	514	B	31	B
8405MD0216936	510	B	31	B
8455MD0219317	510	B	31	B
8410MD0306122	504	B	31	B
8405MD0216471	500	B	31	B
8415MD0248782	499	B	30	B
8405MD0216444	490	B	30	B
8455MD0219323	484	B	30	B
8440MD0307755	479	B	30	B
8405MD0384153	479	B	30	B
8440MD0305034	476	B	30	B
8440MD0307817	475	B	29	B
8430MD0362366	475	B	29	B
8430MD0307688	472	B	29	B
8405MD0309546	469	B	29	B
8430MD0228786	468	B	29	B
8405MD0216624	468	B	29	B
8405MD0309526	467	B	29	B
8405MD0216317	465	B	28	B
8415MD0359746	465	B	28	B
8405MD0216528	462	B	28	B
8430MD0309802	456	B	28	B
8410MD0217773	455	B	28	B
8410MD0307824	450	B	27	B
8455MD0219274	450	B	27	B
8405MD0216544	445	B	27	B
8405MD0309534	441	B	27	B
8415MD0369837	441	B	27	B
8430MD0228804	441	B	27	B
8405MD0309547	441	B	27	B
8430MD0228807	440	B	27	B

8405MD0216874	438	B	27	B
8405MD0216550	432	B	27	B
8410MD0306085	431	B	26	B
8415MD0248736	430	B	26	B
8405MD0311754	430	B	26	B
8435MD0229003	429	B	26	B
8435MD0228986	429	B	26	B
8405MD0216928	425	B	26	B
8455MD0218882	425	B	25	B
8405MD0216490	420	B	25	B
8410MD0308731	420	B	25	B
8405MD0216603	417	B	25	B
8455MD0305056	415	B	25	B
8405MD0216971	409	B	25	B
8405MD0216541	408	B	25	B
8410MD0217868	408	B	25	B
8455MD0307719	404	B	25	B
8405MD0216646	403	B	25	B
8410MD0217854	402	B	25	B
8405MD0216804	402	B	25	B
8410MD0308722	400	B	25	B
8440MD0307723	398	B	25	B
8455MD0001550	396	B	24	B
8455MD0001586	394	B	24	B
8415MD0330215	394	B	24	B
8430MD0228802	392	B	24	B
8410MD0306107	392	B	24	B
8415MD0307986	389	B	23	B
8405MD0312189	388	B	23	B
8455MD0308598	385	B	23	B
8455MD0219265	384	B	23	B
8440MD0308520	384	B	23	B
8430MD0308510	383	B	23	B
8455MD0001565	383	B	22	B
8405MD0216937	383	B	22	B
8405MD0333534	378	B	22	B
8405MD0306117	377	B	22	B
8405MD0309548	377	B	22	B
8405MD0216519	375	B	22	B
8405MD0216955	375	B	22	B
8455MD0001551	372	B	22	B
8455MD0304990	366	B	22	B
8410MD0306092	365	B	21	B
8410MD0306084	364	B	21	B
8410MD0306124	364	B	21	B
8455MD0368851	364	B	21	B

8405MD0216743	360	B	21	B
8455MD0219268	360	B	21	B
8435MD0228992	358	B	21	B
8410MD0217780	357	B	21	B
8405MD0216933	354	B	21	B
8430MD0228815	354	B	21	B
8405MD0216563	350	B	21	B
8430MD0369781	350	B	20	B
8415MD0369785	349	B	20	B
8405MD0302100	345	B	20	B
8405MD0311757	344	B	20	B
8440MD0229169	343	B	20	B
8405MD0216771	342	B	20	B
8415MD0307957	339	B	19	B
8405MD0216388	336	B	19	B
8430MD0309800	336	B	19	B
8405MD0216619	335	B	19	B
8455MD0219301	334	B	19	B
8405MD0216875	333	B	19	B
8465MD0220108	332	B	19	B
8440MD0307751	330	B	19	B
8405MD0333530	329	B	19	B
8440MD0307816	328	B	19	B
8405MD0216460	328	B	19	B
8405MD0331781	326	B	18	B
8405MD0216961	326	C	18	B
8405MD0307910	325	C	18	B
8405MD0216719	323	C	18	B
8455MD0219340	315	C	18	B
#####	315	C	18	B
#####	315	C	17	B
8455MD0219271	315	C	17	B
8455MD0308577	310	C	17	B
8455MD0219483	310	C	17	B
8455MD0308592	310	C	17	B
8440MD0229198	309	C	17	B
8455MD0218844	306	C	17	B
8405MD0216311	306	C	17	B
8405MD0216589	303	C	17	B
8430MD0362321	300	C	17	B
8430MD0309798	300	C	17	B
8430MD0309799	300	C	17	B
8405MD0216844	299	C	16	C
8455MD0304916	298	C	16	C
8410MD0217782	297	C	16	C
8435MD0229002	297	C	16	C

8410MD0308730	294	C	16	C
8415MD0369829	294	C	16	C
8415MD0369818	294	C	16	C
8455MD0308011	293	C	16	C
8405MD0216406	292	C	16	C
8430MD0369762	291	C	16	C
8405MD0216514	288	C	16	C
8405MD0216635	285	C	16	C
8440MD0229176	285	C	16	C
8405MD0216633	281	C	16	C
8405MD0312186	281	C	16	C
8405MD0216495	280	C	16	C
8430MD0228788	280	C	16	C
8455MD0219460	279	C	15	C
8455MD0308588	279	C	15	C
8405MD0309531	277	C	15	C
8440MD0305807	273	C	15	C
8410MD0217842	271	C	15	C
8415MD0308521	262	C	15	C
8430MD0228799	259	C	15	C
8405MD0311758	258	C	15	C
8405MD0306172	257	C	15	C
8405MD0306174	257	C	15	C
8405MD0216702	255	C	15	C
8405MD0331778	254	C	15	C
8410MD0217860	253	C	15	C
8405MD0216818	253	C	15	C
8405MD0216822	253	C	14	C
8410MD0308732	252	C	14	C
8405MD0216405	250	C	14	C
8405MD0216518	250	C	14	C
8405MD0216473	250	C	14	C
8455MD0304980	250	C	14	C
8455MD0304981	250	C	14	C
8455MD0219183	250	C	14	C
8415MD0248784	250	C	14	C
8410MD0308726	249	C	14	C
8405MD0309530	248	C	14	C
8455MD0308583	248	C	14	C
8405MD0306112	247	C	14	C
8455MD0218881	245	C	14	C
8430MD0228803	245	C	14	C
8435MD0228984	241	C	14	C
#####	241	C	13	C
8455MD0307711	240	C	13	C
8455MD0304908	240	C	13	C

8415MD0369773	240	C	13	C
8440MD0306189	236	C	13	C
8445MD0218008	236	C	13	C
8440MD0306192	234	C	13	C
8435MD0228985	234	C	13	C
8440MD0307754	234	C	13	C
8430MD0369761	233	C	13	C
8455MD0001589	232	C	13	C
8405MD0216497	231	C	13	C
8435MD0229005	231	C	13	C
8455MD0307686	230	C	13	C
8405MD0216845	230	C	13	C
8405MD0216545	229	C	13	C
8410MD0308736	226	C	13	C
8455MD0001588	224	C	13	C
8430MD0228821	222	C	13	C
8430MD0228851	221	C	13	C
8405MD0306176	220	C	12	C
8430MD0309803	216	C	12	C
8415MD0248738	215	C	12	C
8405MD0216477	214	C	12	C
8405MD0216605	213	C	12	C
8405MD0216939	213	C	12	C
8455MD0219444	213	C	12	C
8455MD0304991	211	C	12	C
8405MD0309539	211	C	12	C
8405MD0331779	210	C	12	C
8410MD0306127	210	C	12	C
8405MD0216891	210	C	12	C
8455MD0308597	210	C	12	C
8455MD0304992	208	C	12	C
8430MD0228798	207	C	12	C
8405MD0216927	207	C	12	C
8405MD0216943	207	C	12	C
8430MD0228814	206	C	12	C
8405MD0216621	206	C	12	C
8405MD0216757	205	C	12	C
8405MD0216972	205	C	12	C
8405MD0216973	205	C	12	C
8455MD0395156	198	C	12	C
8435MD0228988	198	C	11	C
8405MD0216551	197	C	11	C
8430MD0228801	196	C	11	C
8440MD0229162	195	C	11	C
8440MD0229167	194	C	11	C
8440MD0307818	193	C	11	C

8405MD0216521	192	C	11	C
8405MD0312943	191	C	11	C
8405MD0216440	190	C	11	C
8405MD0309538	190	C	11	C
8405MD0306119	189	C	11	C
8405MD0309564	188	C	11	C
8405MD0309563	188	C	11	C
8405MD0216516	188	C	11	C
8455MD0001591	186	C	11	C
8455MD0305001	185	C	11	C
8410MD0217861	184	C	11	C
8405MD0309549	184	C	11	C
8410MD0217874	182	C	11	C
8455MD0219303	180	C	11	C
8455MD0218832	180	C	11	C
8455MD0001552	180	C	11	C
8415MD0307958	179	C	11	C
8405MD0302101	179	C	11	C
8410MD0306086	177	C	11	C
8455MD0001564	176	C	11	C
8410MD0306108	176	C	10	C
8405MD0216873	175	C	10	C
8455MD0218790	175	C	10	C
8430MD0369783	175	C	10	C
8430MD0228787	172	C	10	C
8405MD0311740	172	C	10	C
8405MD0311753	172	C	10	C
8405MD0311756	172	C	10	C
8405MD0311759	172	C	10	C
8405MD0216564	172	C	10	C
8405MD0216931	170	C	10	C
8405MD0216935	170	C	10	C
8405MD0216942	170	C	10	C
8410MD0217846	170	C	10	C
8410MD0217848	170	C	10	C
8455MD0304983	169	C	10	C
8415MD0248696	168	C	10	C
8405MD0216613	167	C	10	C
8410MD0217759	167	C	10	C
8440MD0229185	167	C	10	C
8440MD0307909	167	C	10	C
8405MD0216407	167	C	10	C
8405MD0216596	167	C	10	C
8410MD0217802	166	C	10	C
8405MD0216306	166	C	10	C
8455MD0305676	165	C	10	C

8435MD0229006	165	C	10	C
8435MD0228989	165	C	10	C
8405MD0332593	164	C	9	C
8405MD0309540	163	C	9	C
8455MD0308575	163	C	9	C
8410MD0217769	162	C	9	C
8405MD0216401	159	C	9	C
8455MD0308709	156	C	9	C
8455MD0001553	155	C	9	C
8445MD0218013	155	C	9	C
8445MD0218014	155	C	9	C
8455MD0308594	155	C	9	C
8410MD0306125	154	C	9	C
8415MD0248695	154	C	9	C
8455MD0304935	154	C	9	C
8410MD0217771	154	C	9	C
8405MD0216553	154	C	9	C
8435MD0229010	152	C	9	C
8405MD0216566	152	C	9	C
8440MD0229204	151	C	9	C
8455MD0304993	150	C	9	C
8405MD0216862	150	C	9	C
8315MD0215621	147	C	9	C
8405MD0216593	147	C	9	C
8415MD0369833	147	C	9	C
8405MD0216766	146	C	9	C
8405MD0300844	146	C	9	C
8405MD0312945	146	C	9	C
8405MD0306118	145	C	9	C
8405MD0216384	144	C	9	C
8405MD0216772	144	C	9	C
8405MD0216645	143	C	9	C
8405MD0306120	143	C	9	C
8440MD0229171	142	C	8	C
8440MD0229166	142	C	8	C
8440MD0229161	142	C	8	C
8405MD0216872	140	C	8	C
8410MD0306089	140	C	8	C
8410MD0306082	140	C	8	C
8405MD0216744	140	C	8	C
8405MD0309535	139	C	8	C
8410MD0307829	137	C	8	C
8440MD0229177	135	C	8	C
8455MD0343653	135	C	8	C
8410MD0217889	133	C	8	C
8430MD0228813	133	C	8	C

8410MD0306088	132	C	8	C
8405MD0307912	130	C	8	C
8405MD0216649	130	C	8	C
8415MD0369846	130	C	8	C
8410MD0217924	129	C	8	C
8405MD0216932	128	C	8	C
#####	128	C	8	C
8405MD0331782	127	C	8	C
8415MD0248699	126	C	8	C
8405MD0306177	126	C	8	C
8405MD0216520	125	C	8	C
8405MD0216470	125	C	8	C
8455MD0218827	125	C	8	C
8455MD0304971	125	C	7	C
8455MD0218766	125	C	7	C
8405MD0333533	124	C	7	C
8455MD0308576	124	C	7	C
8455MD0308580	124	C	7	C
8455MD0308589	124	C	7	C
8455MD0308590	124	C	7	C
8455MD0304988	123	C	7	C
8455MD0001527	122	C	7	C
8435MD0228975	120	C	7	C
8410MD0217770	120	C	7	C
8455MD0219172	120	C	7	C
8455MD0219270	120	C	7	C
8405MD0216888	120	C	7	C
8455MD0218887	120	C	7	C
8455MD0219142	120	C	7	C
8405MD0216592	118	C	7	C
8430MD0331786	117	C	7	C
8430MD0331787	117	C	7	C
8430MD0369763	117	C	7	C
8430MD0369780	117	C	7	C
8440MD0307907	116	C	7	C
8455MD0218710	115	C	7	C
8405MD0216847	115	C	7	C
8415MD0330214	113	C	7	C
8410MD0308737	113	C	7	C
8455MD0218750	113	C	6	C
8410MD0306195	112	C	6	C
8410MD0306126	112	C	6	C
8455MD0308047	112	C	6	C
8405MD0216647	111	C	6	C
8405MD0309570	111	C	6	C
8405MD0309569	111	C	6	C

8405MD0216389	110	C	6	C
8455MD0308586	110	C	6	C
8455MD0219370	110	C	6	C
8455MD0307709	110	C	6	C
8315MD0215614	110	C	6	C
8410MD0306095	109	C	6	C
8415MD0369760	109	C	6	C
8410MD0217926	109	C	6	C
8440MD0229160	109	C	6	C
8455MD0219464	108	C	6	C
8405MD0216755	108	C	6	C
8405MD0216754	108	C	6	C
8405MD0216773	108	C	6	C
8455MD0001590	108	C	6	C
8405MD0309554	108	C	6	C
8405MD0309555	108	C	6	C
8405MD0309556	108	C	6	C
8455MD0218714	107	C	6	C
8405MD0216457	107	C	6	C
8455MD0001574	105	C	6	C
8455MD0308285	105	C	6	C
8455MD0308706	105	C	6	C
8455MD0308713	105	C	6	C
8455MD0304885	105	C	6	C
8455MD0001587	104	C	6	C
8410MD0217916	104	C	6	C
8405MD0216648	104	C	6	C
8410MD0217877	104	C	6	C
8430MD0228778	103	C	6	C
8405MD0216974	102	C	6	C
8405MD0216975	102	C	6	C
8440MD0307908	102	C	6	C
8405MD0216546	101	C	6	C
8455MD0218707	101	C	6	C
8405MD0333490	100	C	6	C
8430MD0362378	100	C	6	C
8405MD0216746	100	C	6	C
8405MD0216857	100	C	6	C
8455MD0219277	100	C	6	C
8455MD0219456	100	C	6	C
8415MD0314562	99	C	6	C
8415MD0369823	98	C	6	C
8415MD0369824	98	C	6	C
8415MD0248694	98	C	6	C
8405MD0363451	98	C	6	C
8455MD0308562	98	C	5	C

8435MD0228993	98	C	5	C
8435MD0228994	98	C	5	C
8410MD0306109	97	C	5	C
8405MD0216960	97	C	5	C
8415MD0369820	97	C	5	C
8440MD0307766	97	C	5	C
8410MD0217915	97	C	5	C
8405MD0216567	96	C	5	C
8440MD0229165	95	C	5	C
8410MD0217925	94	C	5	C
8455MD0219448	93	C	5	C
8455MD0308585	93	C	5	C
8455MD0331292	93	C	5	C
8455MD0304987	92	C	5	C
8455MD0304982	92	C	5	C
8405MD0216824	92	C	5	C
8405MD0216850	92	C	5	C
8405MD0216853	92	C	5	C
8405MD0272671	92	C	5	C
8440MD0229205	90	C	5	C
8405MD0216461	90	C	5	C
8455MD0219350	90	C	5	C
8455MD0219262	90	C	5	C
8405MD0216890	90	C	5	C
8455MD0219470	90	C	5	C
8455MD0305041	88	C	5	C
8415MD0369756	87	C	5	C
8405MD0216540	87	C	5	C
8405MD0216590	86	C	5	C
8405MD0216946	85	C	5	C
8455MD0307714	85	C	5	C
8405MD0331783	85	C	5	C
8415MD0248697	84	C	5	C
8415MD0248698	84	C	5	C
8455MD0219140	84	C	5	C
8430MD0228797	84	C	5	C
8440MD0229186	84	C	5	C
8455MD0218682	83	C	5	C
8405MD0216408	83	C	5	C
8405MD0300843	83	C	5	C
8410MD0308727	83	C	5	C
8455MD0219488	83	C	5	C
8455MD0218773	82	C	5	C
8410MD0217760	81	C	5	C
8405MD0363473	81	C	5	C

8410MD0217836	80	C	5	C
8455MD0308712	80	C	5	C
8455MD0308716	80	C	5	C
8405MD0216450	79	C	5	C
8455MD0001542	79	C	5	C
8430MD0331788	78	C	5	C
8430MD0331789	78	C	5	C
8430MD0395017	78	C	5	C
8410MD0217875	78	C	5	C
8410MD0217870	78	C	5	C
8455MD0001570	78	C	4	C
8455MD0001593	78	C	4	C
8455MD0304944	77	C	4	C
8410MD0217919	76	C	4	C
8455MD0453295	76	C	4	C
8435MD0229009	76	C	4	C
8435MD0229011	76	C	4	C
8435MD0229012	76	C	4	C
8455MD0218702	76	C	4	C
8415MD0309506	75	C	4	C
8455MD0218799	75	C	4	C
8455MD0218849	75	C	4	C
8455MD0307713	75	C	4	C
8430MD0228827	74	C	4	C
8430MD0228812	74	C	4	C
8455MD0305049	72	C	4	C
8455MD0218706	72	C	4	C
8455MD0219369	72	C	4	C
8455MD0218765	71	C	4	C
8405MD0216510	71	C	4	C
8405MD0216609	71	C	4	C
8410MD0217781	71	C	4	C
8405MD0216956	70	C	4	C
8410MD0217758	70	C	4	C
8410MD0306196	70	C	4	C
8405MD0306180	70	C	4	C
8455MD0308064	70	C	4	C
8455MD0308061	70	C	4	C
8455MD0308288	70	C	4	C
8455MD0219472	70	C	4	C
8455MD0308708	70	C	4	C
8455MD0218734	70	C	4	C
8455MD0218791	69	C	4	C
8455MD0218800	69	C	4	C
8405MD0216815	69	C	4	C
8405MD0216820	69	C	4	C

8405MD0216825	69	C	4	C
8405MD0216851	69	C	4	C
8405MD0216653	69	C	4	C
8405MD0216547	69	C	4	C
8455MD0218687	69	C	4	C
8410MD0217768	69	C	4	C
8410MD0307827	69	C	4	C
8410MD0307828	69	C	4	C
8410MD0307830	69	C	4	C
8415MD0307763	68	C	4	C
8440MD0229175	68	C	4	C
8410MD0217777	68	C	4	C
8405MD0333493	67	C	4	C
8455MD0218826	66	C	4	C
8415MD0369755	65	C	4	C
8415MD0369774	65	C	4	C
8405MD0307913	65	C	4	C
8455MD0308568	65	C	4	C
8415MD0369819	65	C	4	C
8455MD0316572	64	C	4	C
8405MD0216382	64	C	4	C
8455MD0001543	63	C	4	C
8405MD0306175	63	C	4	C
8455MD0219367	63	C	4	C
8405MD0216965	63	C	4	C
8405MD0216517	63	C	4	C
8405MD0363476	62	C	4	C
8455MD0001573	62	C	4	C
8455MD0308587	62	C	4	C
8455MD0308584	62	C	4	C
8455MD0304997	62	C	4	C
8455MD0307718	62	C	4	C
8405MD0363452	62	C	4	C
8455MD0219371	61	C	4	C
8405MD0309541	61	C	4	C
8445MD0218018	61	C	4	C
8410MD0306093	61	C	4	C
8405MD0216506	60	C	4	C
8405MD0216507	60	C	4	C
8430MD0228843	60	C	4	C
8430MD0228845	60	C	4	C
8405MD0216741	60	C	4	C
8455MD0218888	60	C	4	C
8455MD0307710	60	C	3	C
8455MD0219302	60	C	3	C
8405MD0216892	60	C	3	C

8405MD0216893	60	C	3	C
8405MD0216894	60	C	3	C
8455MD0308574	60	C	3	C
8105MD0214821	60	C	3	C
8430MD0313302	60	C	3	C
8455MD0219390	59	C	3	C
8405MD0216940	59	C	3	C
8405MD0216597	59	C	3	C
8455MD0219375	58	C	3	C
8455MD0218730	58	C	3	C
8405MD0216655	57	C	3	C
8405MD0306173	56	C	3	C
8410MD0306110	56	C	3	C
8410MD0217803	55	C	3	C
8405MD0216390	55	C	3	C
8455MD0307760	55	C	3	C
8410MD0306104	55	C	3	C
8455MD0218856	55	C	3	C
8440MD0229174	54	C	3	C
8405MD0216452	53	C	3	C
8455MD0219466	53	C	3	C
8455MD0219318	53	C	3	C
8405MD0306183	53	C	3	C
8455MD0218684	53	C	3	C
8410MD0217876	52	C	3	C
8410MD0217878	52	C	3	C
8440MD0229181	52	C	3	C
8430MD0228805	52	C	3	C
8315MD0215619	52	C	3	C
8440MD0229179	51	C	3	C
8455MD0351507	51	C	3	C
8455MD0308572	50	C	3	C
8405MD0333491	50	C	3	C
8405MD0216740	50	C	3	C
8410MD0217835	50	C	3	C
8455MD0218796	50	C	3	C
8455MD0218797	50	C	3	C
8455MD0219334	50	C	3	C
8405MD0216849	50	C	3	C
8405MD0216852	50	C	3	C
8405MD0216860	50	C	3	C
8455MD0307724	50	C	3	C
8455MD0304966	50	C	3	C
8455MD0304961	50	C	3	C
8405MD0216594	49	C	3	C
8415MD0369841	49	C	3	C

8410MD0217923	49	C	3	C
8455MD0304925	48	C	3	C
8410MD0217873	48	C	3	C
8455MD0219314	48	C	3	C
8455MD0304892	48	C	3	C
8455MD0304940	48	C	3	C
8455MD0219377	47	C	3	C
8410MD0217778	47	C	3	C
8405MD0309562	47	C	3	C
8410MD0217776	47	C	3	C
8455MD0001576	47	C	3	C
8455MD0001579	47	C	3	C
8405MD0216606	46	C	3	C
8455MD0304996	46	C	3	C
8410MD0217863	46	C	3	C
8405MD0216828	46	C	3	C
8405MD0216841	46	C	3	C
8415010290109	46	C	3	C
8415010290111	46	C	3	C
8405MD0216761	45	C	3	C
8455MD0001594	45	C	3	C
8455MD0001583	45	C	3	C
8455MD0219272	45	C	3	C
8455MD0219337	45	C	3	C
8455MD0218862	45	C	3	C
8410MD0217928	45	C	3	C
8455MD0307726	44	C	3	C
8405MD0331780	44	C	3	C
8405MD0306111	44	C	3	C
8405MD0384154	43	C	3	C
8455MD0001528	43	C	3	C
8405MD0216925	43	C	2	C
8455MD0218732	43	C	2	C
8455MD0307996	43	C	2	C
8455MD0219480	43	C	2	C
8455MD0219457	43	C	2	C
8455MD0304909	43	C	2	C
8315MD0215622	42	C	2	C
8410MD0217779	42	C	2	C
8455MD0305668	42	C	2	C
8410MD0308728	42	C	2	C
8410MD0308729	42	C	2	C
8410MD0308733	42	C	2	C
8410MD0308734	42	C	2	C
8455MD0219182	42	C	2	C
8430MD0308785	42	C	2	C

8405MD0216652	42	C	2	C
8405MD0312944	42	C	2	C
8410MD0217898	41	C	2	C
8430MD0331785	41	C	2	C
8430MD0395019	41	C	2	C
8405MD0216462	41	C	2	C
8410MD0217837	40	C	2	C
8455MD0307707	40	C	2	C
8455MD0218860	40	C	2	C
8455MD0219145	40	C	2	C
8455MD0304963	40	C	2	C
8455MD0304938	40	C	2	C
8440MD0229159	39	C	2	C
8430MD0331784	39	C	2	C
8410MD0306194	39	C	2	C
8455MD0304884	39	C	2	C
8455MD0304941	39	C	2	C
8405MD0216958	38	C	2	C
8435MD0229015	38	C	2	C
8455MD0305054	38	C	2	C
8455MD0219368	37	C	2	C
8410MD0306094	36	C	2	C
8455MD0307985	36	C	2	C
8405MD0306178	35	C	2	C
8455MD0308284	35	C	2	C
8455MD0308287	35	C	2	C
8455MD0308707	35	C	2	C
8455MD0308710	35	C	2	C
8455MD0308718	35	C	2	C
8455MD0308719	35	C	2	C
8455MD0304879	35	C	2	C
8455MD0304898	35	C	2	C
8455MD0304891	35	C	2	C
8455MD0304945	35	C	2	C
8410MD0217918	35	C	2	C
8445MD0307822	35	C	2	C
8315MD0215620	35	C	2	C
8410MD0217899	35	C	2	C
8410MD0217900	35	C	2	C
8455MD0001563	34	C	2	C
8455MD0219428	34	C	2	C
8455MD0218850	33	C	2	C
8455MD0218852	33	C	2	C
8435MD0229008	33	C	2	C
8410MD0217765	33	C	2	C
8455MD0219447	33	C	2	C

8455MD0219453	33	C	2	C
8455MD0308570	33	C	2	C
8455MD0219473	33	C	2	C
8455MD0304920	33	C	2	C
8410MD0217761	32	C	2	C
8455MD0001554	32	C	2	C
8405MD0306179	31	C	2	C
8455MD0219477	31	C	2	C
8455MD0304984	31	C	2	C
8455MD0304986	31	C	2	C
8405MD0216742	30	C	2	C
8410MD0217838	30	C	2	C
8455MD0218829	30	C	2	C
8455MD0001575	30	C	2	C
8455MD0305670	30	C	2	C
8430MD0313303	30	C	2	C
8430MD0313301	30	C	2	C
8455MD0001557	30	C	2	C
8455MD0351630	30	C	2	C
8405MD0216929	30	C	2	C
8405MD0216595	29	C	2	C
8405MD0331775	29	C	2	C
8415MD0309508	29	C	2	C
8405MD0331755	29	C	2	C
8405MD0216656	29	C	2	C
8455MD0304919	28	C	2	C
8455MD0304914	28	C	2	C
8405MD0309568	28	C	2	C
8410MD0217914	28	C	2	C
8455MD0219479	28	C	2	C
8455MD0307756	28	C	2	C
8410MD0307823	27	C	2	C
8410MD0217757	27	C	2	C
8445MD0218012	26	C	2	C
8410MD0306193	26	C	2	C
8455MD0219388	25	C	2	C
8455MD0219405	25	C	2	C
8455MD0331294	25	C	2	C
8455MD0219373	25	C	2	C
8455MD0218792	25	C	2	C
8405MD0216846	25	C	2	C
8405MD0216855	25	C	2	C
8405MD0216856	25	C	2	C
8455MD0304936	25	C	1	C
8455MD0307720	25	C	1	C
8410MD0217767	25	C	1	C

8410MD0217772	24	C	1	C
8430MD0309804	24	C	1	C
8445MD0218016	24	C	1	C
8455MD0305057	23	C	1	C
8415MD0309505	23	C	1	C
8415MD0309509	23	C	1	C
8410MD0217862	23	C	1	C
8455MD0218789	23	C	1	C
8405MD0216813	23	C	1	C
8405MD0216821	23	C	1	C
8405MD0216823	23	C	1	C
8405MD0216827	23	C	1	C
8405MD0216838	23	C	1	C
8405MD0216854	23	C	1	C
8405MD0216859	23	C	1	C
8405MD0216293	23	C	1	C
8455MD0219471	23	C	1	C
8455MD0308001	22	C	1	C
8455MD0308059	22	C	1	C
8455MD0307999	22	C	1	C
8405MD0309519	22	C	1	C
8455MD0307716	22	C	1	C
8405MD0331776	22	C	1	C
8405MD0307906	22	C	1	C
8430005965464	21	C	1	C
8455MD0001529	21	C	1	C
8455MD0001558	21	C	1	C
8455MD0218675	21	C	1	C
8405MD0216966	21	C	1	C
8410MD0217897	21	C	1	C
8455MD0219132	20	C	1	C
8455MD0219486	19	C	1	C
8440MD0229143	19	C	1	C
8440MD0229199	19	C	1	C
8440MD0229178	18	C	1	C
8455MD0218825	18	C	1	C
8455MD0218838	18	C	1	C
8405MD0306182	18	C	1	C
8455MD0001524	18	C	1	C
8455MD0001561	18	C	1	C
8415MD0309507	17	C	1	C
8315MD0215615	17	C	1	C
8455MD0219209	17	C	1	C
8455MD0219423	17	C	1	C
8455MD0351518	17	C	1	C
8455MD0351506	17	C	1	C

8455MD0351527	17	C	1	C
8455MD0219463	17	C	1	C
8455MD0219467	17	C	1	C
8415MD0369834	16	C	1	C
8455MD0307762	16	C	1	C
8405MD0216383	16	C	1	C
8455MD0219374	16	C	1	C
8405MD0309524	16	C	1	C
8455MD0001580	16	C	1	C
8455MD0001592	16	C	1	C
8455MD0001556	15	C	1	C
8455MD0304978	15	C	1	C
8415010290112	15	C	1	C
8405MD0309810	15	C	1	C
8415MD0369843	15	C	1	C
8415MD0369830	15	C	1	C
8455MD0218886	15	C	1	C
8455MD0001577	15	C	1	C
8455MD0001578	15	C	1	C
8455MD0001599	15	C	1	C
8455MD0219450	15	C	1	C
8455MD0218733	15	C	1	C
8455MD0219139	15	C	1	C
8455MD0219120	15	C	1	C
8455MD0001523	14	C	1	C
8455MD0001562	14	C	1	C
8405MD0216654	14	C	1	C
8440MD0229164	14	C	1	C
8405MD0216400	14	C	1	C
8410MD0217917	14	C	1	C
8455MD0218762	14	C	1	C
8430MD0395020	14	C	1	C
8455MD0351871	14	C	1	C
8455MD0001544	12	C	1	C
8455MD0001612	12	C	1	C
8445MD0218015	12	C	1	C
8455MD0218798	12	C	1	C
8455MD0219465	12	C	1	C
8455MD0218700	12	C	1	C
8455MD0218757	12	C	1	C
8440MD0229163	11	C	1	C
8455MD0218686	11	C	1	C
8405MD0384143	10	C	1	C
8440MD0229170	10	C	1	C
8455MD0304979	10	C	1	C
8455MD0219462	10	C	1	C

8410MD0217927	10	C	1	C
8455MD0218735	10	C	1	C
8410MD0217766	9	C	1	C
8405MD0216604	9	C	1	C
8455MD0219487	9	C	1	C
8455MD0001520	9	C	1	C
8455MD0001526	9	C	1	C
8455MD0001545	9	C	1	C
8455MD0001560	9	C	1	C
8455MD0369771	8	C	1	C
8455MD0219385	8	C	1	C
8455MD0331293	8	C	1	C
8405MD0216456	8	C	1	C
8455MD0219485	8	C	1	C
8455MD0350768	7	C	1	C
8455MD0218711	7	C	1	C
8405MD0331762	7	C	1	C
8440MD0306187	7	C	1	C
8455MD0001539	7	C	1	C
8410MD0217901	7	C	1	C
8410MD0217902	7	C	1	C
8455MD0001530	7	C	1	C
8455MD0307915	6	C	1	C
8415MD0309510	6	C	1	C
8415MD0309511	6	C	1	C
8455MD0219288	6	C	1	C
8455MD0001566	5	C	1	C
8455MD0219469	5	C	1	C
8455MD0218709	5	C	1	C
8455MD0219478	5	C	1	C
8440MD0308783	4	C	1	C
8455MD0218769	4	C	1	C
8455MD0001538	4	C	1	C
8455MD0001567	4	C	1	C
8440MD0373966	3	C	1	C
8315MD0215616	3	C	1	C
8440MD0308784	3	C	1	C
8455MD0218694	3	C	1	C
8440MD0229202	2	C	1	C
8455MD0218751	2	C	1	C
8305MD0215549	2	C	1	C
8455MD0307759	2	C	1	C
8440MD0229173	2	C	1	C
8455MD0001531	2	C	1	C
8455MD0001534	2	C	1	C
8455MD0001535	2	C	1	C

8455MD0219372	2	C	1	C
8455MD0001549	2	C	1	C
8455MD0218731	2	C	1	C
8455MD0001541	1	C	1	C
8315MD0215617	1	C	1	C

Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de dados retirados em SIGDN, fornecidos pela DA-DOT

L. Análise ABC 2017

NNA	Valor [€]	Categoria	Consumo(EA)	Categoria
8465MD0308775	92'251	A	1695,792	A
8415MD0384214	3'965	A	506,2	A
8430MD0362347	30'860	A	308,6	A
8430MD0362361	28'380	A	283,8	A
8415MD0384178	28'140	A	375,2	A
8430MD0362380	26'060	A	260,6	A
8305263007793	19'396	A	2087,25	A
8415MD0384208	19'305	A	257,4	A
8415MD0330217	15'760	A	80	A
8415MD0330218	14'499	A	73,6	A
8405MD0216805	14'092	A	108,4	A
8405MD0311748	13'332	A	155,2	A
8430MD0362369	13'320	A	133,2	A
8415MD0384207	12'015	A	160,2	A
8430MD0362370	11'460	A	114,6	A
8405MD0309551	10'973	A	406,4	A
8405MD0311763	9'861	A	114,8	A
8405MD0311745	9'844	A	114,6	A
8405MD0309513	9'159	A	418,2	A
8405MD0309550	9'054	A	302,8	A
8405MD0311749	8'951	A	104,2	A
8405MD0311764	7'868	A	91,6	A
8410MD0217854	7'718	A	38,4	B
8405MD0309521	7'651	A	469,4	A
8405MD0309514	7'275	A	332,2	A
8415MD0330211	7'074	A	62,6	A
8415MD0330212	6'870	A	60,8	A
8415MD0330219	6'580	A	33,4	B
8405MD0311766	6'477	A	75,4	A
8455MD0304907	6'180	A	76	A
8440MD0229118	5'734	A	3099,6	A
8430MD0362358	5'700	A	57	B
8405MD0311746	5'343	A	62,2	A
8415MD0248852	5'222	A	29,8	B
8405MD0216767	5'156	A	422,6	A
8430MD0362375	5'060	A	50,6	B
8405MD0311742	5'051	A	58,8	B
8415MD0248851	4'871	A	27,8	B
8455MD0305042	4'837	A	63,2	A
8430MD0228767	4'696	A	117,4	A
8430MD0228817	4'551	A	123	A

8405MD0300847	4'526	A	237,2	A
8430MD0228818	4'477	A	121	A
8405MD0309522	4'453	A	273,2	A
8405MD0216500	4'451	A	57,8	B
8415MD0330213	4'362	A	38,6	B
8405MD0216804	4'342	A	21,6	B
8405MD0333532	4'287	A	263	A
8430MD0228816	4'218	A	114	A
8405MD0309552	4'158	A	154	A
8430MD0228782	4'157	A	106,6	A
8430MD0228766	4'128	A	103,2	A
8445MD0307821	4'083	A	117,6	A
8405MD0311762	4'020	A	46,8	B
8405MD0309515	3'932	A	191,8	A
8430MD0228781	3'900	A	100	A
8405MD0272667	3'882	A	42,2	B
8405MD0216586	3'844	A	266,8	A
8405MD0216627	3'835	A	286,8	A
8405MD0300848	3'805	A	199,4	A
8415MD0248850	3'785	A	21,6	B
8405MD0216616	3'764	A	303,8	A
8430MD0228768	3'752	A	93,8	A
8430MD0362351	3'640	A	36,4	B
8405MD0216501	3'604	A	46,8	B
8415GN0000001	3'563	A	197,4	A
8430MD0228765	3'560	A	89	A
8465MD0220111	3'499	A	11,2	C
8405MD0216614	3'477	A	280,6	A
8405MD0216615	3'457	A	279	A
8405MD0333531	3'408	A	155,6	A
8405MD0216629	3'385	A	253,2	A
8405MD0272666	3'311	A	36	B
8405MD0312187	3'288	A	152,4	A
8405MD0311744	3'264	A	38	B
8440MD0229117	3'227	A	1744,2	A
8405MD0216700	3'206	A	200,8	A
8405MD0311747	3'195	A	37,2	B
8415MD0384167	3'195	A	42,6	B
8405MD0300846	3'156	A	165,4	A
8440MD0309560	3'117	A	78	A
8405MD0311739	3'058	A	35,6	B
8405MD0216760	2'966	A	164,8	A
8430MD0228819	2'893	A	78,2	A
8405MD0311767	2'886	A	33,6	B
8405MD0216502	2'864	A	37,2	B
8430MD0228783	2'839	A	72,8	A

8405MD0216948	2'814	A	14	B
8405MD0272665	2'796	A	30,4	B
8410MD0217866	2'782	A	21,4	B
7210MD0360489	2'708	A	372,2	A
8415MD0248783	2'697	A	10,8	C
8405MD0216730	2'681	A	1098,6	A
8405MD0216587	2'674	A	185,6	A
8405MD0216628	2'596	A	194,2	A
8405MD0311769	2'577	A	30	B
8405MD0272668	2'576	A	28	B
8405MD0216626	2'562	A	191,6	A
8405MD0309813	2'509	A	165,8	A
8455MD0304876	2'502	A	123,2	A
8405MD0216549	2'478	A	70,8	A
8430MD0362349	2'460	A	24,6	B
8415MD0248856	2'427	A	26	B
8405MD0216714	2'382	A	110,8	A
8405MD0216499	2'372	A	30,8	B
8405MD0216728	2'337	A	957,8	A
8405MD0001445	2'300	A	597,4	A
8405MD0216617	2'297	A	185,4	A
8415MD0248857	2'287	A	24,6	B
8405MD0216641	2'285	A	164,4	A
8405MD0306166	2'265	A	161,8	A
8415MD0401048	2'265	A	30,2	B
8410MD0217773	2'261	A	64,6	A
8440MD0306190	2'252	A	1453	A
8405MD0216623	2'220	A	179,2	A
8430MD0228784	2'200	A	56,4	B
8455MD0001590	2'187	A	81	A
8455MD0219226	2'155	A	86,2	A
8430MD0228769	2'152	A	53,8	B
8440MD0305810	2'089	A	778,6	A
8430MD0308514	2'077	A	140,8	A
8455MD0001589	2'065	A	71,2	A
8440MD0305032	2'059	A	1113	A
8430MD0228780	2'058	A	54,6	B
8405MD0216701	2'053	A	128,6	A
8405MD0216727	2'050	A	840,6	A
8405MD0309516	2'045	A	93,4	A
8415MD0248730	2'035	A	11	C
8415MD0330216	2'009	A	10,2	C
8405MD0311743	1'976	A	23	B
8430MD0228772	1'958	A	56,8	B
8415GN0000001	1'944	A	197,4	A
8405MD0216625	1'944	A	145,4	A

8420MD0308788	1'923	A	847,2	A
8405MD0306167	1'898	A	135,6	A
8405MD0272669	1'895	A	20,6	B
8415MD0248853	1'892	A	10,8	C
8405MD0216951	1'889	A	9,4	C
8430MD0228826	1'880	A	50,8	B
8405MD0363466	1'824	A	61	A
8455MD0304943	1'815	A	38,2	B
8405MD0216710	1'810	A	84,2	A
8405MD0306168	1'806	A	129	A
8405MD0216472	1'800	A	14,4	B
8405MD0312188	1'795	A	83,2	A
8405MD0272662	1'766	A	19,2	B
8430MD0228793	1'760	A	42	B
8405MD0216717	1'739	A	83,6	A
8420MD0308787	1'718	A	756,8	A
8420MD0308790	1'704	A	750,8	A
8405MD0309553	1'701	A	63	A
8455MD0219264	1'698	A	56,6	B
8405MD0309527	1'680	A	233,4	A
8415MD0248858	1'675	A	17,8	B
8455MD0301044	1'674	A	55,8	B
8405MD0216699	1'664	A	104,2	A
8405MD0311770	1'632	A	19	B
8405MD0216642	1'621	A	116,6	A
8430MD0362372	1'620	A	16,2	B
8405MD0311738	1'615	A	18,8	B
8430MD0228764	1'600	A	40	B
8430MD0228792	1'584	A	37,8	B
8405MD0216474	1'575	A	12,6	B
8405MD0216525	1'574	A	24,6	B
8405MD0272670	1'564	A	17	B
8405MD0216640	1'562	A	112,4	A
8455MD0219108	1'550	A	78,4	A
8405MD0301519	1'549	A	81,2	A
8455MD0219281	1'546	A	27	B
8455MD0001588	1'542	A	48,2	B
8430MD0308513	1'534	A	104	A
8455MD0304915	1'521	A	33,8	B
8405MD0306165	1'506	A	107,6	A
8455MD0219323	1'483	A	76,6	A
8415MD0248731	1'480	A	8	C
8430MD0228774	1'475	A	42,8	B
8440MD0229203	1'470	A	544,6	A
8455MD0219312	1'464	A	48,8	B
8405MD0216639	1'454	A	104,6	A

8430MD0308511	1'425	A	96,6	A
8405MD0216934	1'403	A	33	B
8405MD0312186	1'403	A	65	A
8405MD0216644	1'398	A	100,6	A
8455MD0219309	1'398	A	46,6	B
8430MD0228794	1'391	A	33,2	B
8440MD0305805	1'382	A	789,8	A
8405MD0216712	1'372	A	66,6	A
8430MD0308515	1'369	A	92,8	A
8405MD0216930	1'367	A	6,8	C
8405MD0216318	1'355	A	288,2	A
8405MD0216588	1'343	A	93,2	A
8405MD0216630	1'337	A	100	A
8440MD0305811	1'335	A	721,6	A
8415MD0330210	1'333	A	11,8	B
8420MD0308789	1'311	A	577,6	A
8455MD0219454	1'308	A	42,2	B
8405MD0216643	1'307	A	94	A
8415GN0000001	1'298	A	197,4	A
8405MD0309528	1'295	A	179,8	A
8415MD0309809	1'294	A	438,6	A
8430MD0228775	1'282	A	37,2	B
8405MD0216526	1'280	A	20	B
8430MD0228820	1'265	A	34,2	B
8405MD0216309	1'261	A	268,2	A
8465MD0220131	1'260	A	6,8	C
8405MD0272661	1'251	A	13,6	B
8405MD0272664	1'233	A	13,4	B
8415MD0330215	1'221	A	6,2	C
8405MD0311751	1'220	A	14,2	B
8455MD0218784	1'208	A	120,8	A
8440MD0305812	1'200	A	648,8	A
8415MD0248734	1'183	A	11	C
8405MD0216402	1'182	A	85	A
8405MD0311741	1'168	A	13,6	B
8405MD0216969	1'167	A	2,6	C
8405MD0216636	1'140	A	92	A
8415003101126	1'134	A	3,6	C
8405MD0216307	1'118	A	81	A
8455MD0219306	1'116	A	37,2	B
8405MD0311765	1'100	A	12,8	B
8440MD0307721	1'098	A	244	A
8415MD0248855	1'095	A	11	C
8430MD0228779	1'093	A	29	B
8405MD0216931	1'080	A	25,4	B
8430MD0228776	1'076	A	31,2	B

8405MD0309517	1'069	A	48,8	B
8405MD0216953	1'068	A	91,2	A
8405MD0216631	1'056	A	79	A
8440MD0307752	1'047	A	361	A
8455MD0308581	1'035	A	33,4	B
8405MD0309533	1'026	A	81,4	A
8410MD0217762	1'022	A	29,2	B
8405MD0216618	1'015	A	78,8	A
8410MD0217880	1'014	A	7,8	C
8430MD0228773	1'007	B	29,2	B
8430MD0228825	1'006	B	27,2	B
8455MD0304917	1'003	B	23,6	B
8405MD0216471	1'000	B	8	C
8410MD0217892	993	B	10,6	C
8455MD0305050	992	B	43,6	B
8405MD0216624	981	B	73,4	A
8405MD0216308	979	B	208,4	A
8430MD0308512	976	B	66,2	A
8405MD0216473	975	B	7,8	C
8405MD0216356	974	B	70,6	A
8455MD0001586	972	B	143	A
8405MD0306169	972	B	69,4	A
8405MD0216446	963	B	70,8	A
8405MD0216404	962	B	69,2	A
8405MD0216977	961	B	9,4	C
8430MD0228763	960	B	24	B
8405MD0216611	946	B	145,6	A
8455MD0218876	945	B	50,6	B
8410MD0306083	936	B	77	A
8430MD0228785	936	B	24	B
8410MD0306090	934	B	76,8	A
8405MD0300845	931	B	48,8	B
8430MD0228795	922	B	22	B
8455MD0308592	911	B	29,4	B
8405MD0309523	908	B	58,6	B
8405MD0309812	905	B	59,8	B
8440MD0305813	896	B	484,4	A
8440MD0308520	895	B	151,6	A
8455MD0219274	891	B	19,8	B
8415MD0248729	888	B	4,8	C
8440MD0229145	887	B	699	A
8405MD0216962	884	B	127,2	A
8405MD0216319	884	B	188	A
8405MD0216480	877	B	8,2	C
8415MD0308521	875	B	163,8	A
8430MD0228770	864	B	21,6	B

8430MD0362356	860	B	8,6	C
8405MD0216386	854	B	46,4	B
8405MD0216557	850	B	177	A
8415MD0248782	849	B	3,4	C
8405MD0216527	845	B	13,2	B
8410MD0217840	840	B	8,4	C
8415MD0248735	839	B	7,8	C
8455MD0305056	824	B	31,8	B
8430MD0228791	821	B	19,6	B
8405MD0309532	820	B	65	A
8455MD0219271	819	B	18,2	B
8405MD0309539	812	B	119,4	A
8405MD0309526	812	B	111,2	A
8455MD0219178	811	B	135,2	A
8455MD0218855	809	B	44,4	B
8440MD0229183	808	B	67,6	A
8405MD0216475	800	B	6,4	C
8405MD0216403	799	B	75,4	A
8415MD0248784	799	B	3,2	C
8405MD0363473	794	B	29,4	B
8430MD0228789	792	B	19,8	B
8405MD0216927	791	B	26,8	B
8440MD0229182	782	B	60,4	B
8405MD0216612	777	B	119,6	A
8405MD0306163	762	B	54,4	B
8405MD0216768	760	B	84,4	A
8415MD0307956	758	B	38	B
8405MD0216874	746	B	42,6	B
8405MD0216448	745	B	54,8	B
8415MD0359746	744	B	32	B
8405MD0311768	739	B	8,6	C
8405MD0216632	722	B	54	B
8430MD0228762	718	B	18,4	B
8405MD0216957	707	B	60,4	B
8405MD0216963	704	B	95,2	A
8405MD0216589	697	B	48,4	B
8455MD0308577	694	B	22,4	B
8455MD0308707	693	B	19,8	B
8455MD0219317	690	B	23	B
8405MD0384152	689	B	47,8	B
8315MD0215618	689	B	62,6	A
8455MD0308590	688	B	22,2	B
8405MD0216479	685	B	6,4	C
8410MD0306091	683	B	56,2	B
8410MD0217873	682	B	28,4	B
7290MD0289386	672	B	21,2	B

8405MD0216720	672	B	32	B
8405MD0309811	666	B	44	B
8455MD0219303	660	B	22	B
8455MD0304998	658	B	164,4	A
8410MD0308724	656	B	8,2	C
8405MD0306164	655	B	46,8	B
8430MD0228777	655	B	19	B
8405MD0216524	653	B	10,2	C
8405MD0216555	650	B	132,6	A
8405MD0216608	645	B	105,8	A
8455MD0308583	645	B	20,8	B
8430MD0228824	644	B	17,4	B
8405MD0216607	641	B	108,6	A
8405MD0216458	641	B	37,4	B
8405MD0216444	636	B	46,8	B
8405MD0311752	636	B	7,4	C
8435MD0228986	624	B	16	B
8405MD0216875	620	B	35,4	B
8440MD0307764	619	B	344	A
8455MD0219453	618	B	19	B
8405MD0216363	611	B	6,8	C
8405MD0216385	604	B	32,8	B
8405MD0216619	598	B	46,4	B
8430MD0228823	592	B	16	B
8410MD0306105	591	B	43,8	B
8405MD0216301	591	B	42,8	B
8405MD0216567	590	B	123	A
8405MD0306114	589	B	40,6	B
8405MD0216769	581	B	64,6	A
8440MD0308530	579	B	82	A
8405MD0216310	571	B	121,4	A
8405MD0300844	570	B	27,4	B
8455MD0219268	568	B	14,2	B
8415MD0307955	562	B	28,2	B
8430MD0228796	561	B	13,4	B
8405MD0216702	549	B	34,4	B
8430MD0228800	548	B	10,6	C
8405MD0216561	548	B	114,2	A
8305263007794	545	B	80,8	A
8405MD0216770	544	B	60,4	B
8455MD0219460	539	B	17,4	B
8405MD0216542	539	B	117,6	A
8415MD0369837	539	B	11	C
8405MD0216459	538	B	65,6	A
8440MD0305815	535	B	218,2	A
8460MD0219599	531	B	35,4	B

8430MD0228815	528	B	35,8	B
8405MD0216483	527	B	175,6	A
8455MD0308066	525	B	15	B
8455MD0304916	524	B	17,6	B
8410MD0217844	522	B	15,4	B
8440MD0307749	521	B	289,4	A
8440MD0229168	521	B	40,2	B
8405MD0216387	519	B	28,2	B
8405MD0216946	519	B	12,2	B
8455MD0305045	518	B	7,2	C
8430MD0228771	517	B	15	B
8405MD0216955	515	B	44	B
7210MD0360487	514	B	172,2	A
8405MD0216481	514	B	4,8	C
8405MD0216543	511	B	111,4	A
8455MD0219483	508	B	16,4	B
8430MD0307687	507	B	34,4	B
8415003101133	504	B	1,6	C
8455MD0308711	504	B	14,4	B
8455MD0218715	502	B	125,4	A
8405MD0216559	501	B	104,4	A
8405MD0216873	501	B	28,6	B
8405MD0311754	498	B	5,8	C
8405MD0311757	498	B	5,8	C
8405MD0216401	496	B	49,8	B
8410MD0306084	488	B	44,2	B
8405MD0306115	487	B	33,6	B
8410MD0217868	485	B	20,2	B
8405MD0216872	483	B	27,6	B
8405MD0216945	482	B	2,4	C
8405MD0272663	478	B	5,2	C
8415MD0248733	473	B	4,4	C
8415MD0330220	473	B	2,4	C
8405MD0309529	469	B	64,2	A
8410MD0306123	465	B	33,2	B
8410MD0308725	465	B	5,6	C
8410MD0308722	464	B	5,8	C
8440MD0307755	464	B	206,2	A
8405MD0216729	462	B	189,4	A
8435MD0228990	462	B	14,2	B
8405MD0216442	460	B	33,8	B
8430MD0309801	456	B	19	B
8410MD0306106	456	B	32,8	B
8430MD0308510	454	B	30,8	B
8405MD0216771	452	B	50,2	B
8405MD0306170	451	B	33,4	B

8410MD0306121	451	B	32,2	B
8405MD0216961	450	B	60,8	B
8405MD0216634	449	B	33,6	B
8455MD0001550	443	B	260,6	A
8405MD0306171	437	B	32,4	B
8405MD0312944	433	B	20,8	B
8440MD0305814	431	B	176	A
8405MD0216528	431	B	5,6	C
8435MD0228991	429	B	13,2	B
8405MD0216317	429	B	91,2	A
8405MD0309547	424	B	46,2	B
8435MD0228984	421	B	12,2	B
8430MD0307688	419	B	28,4	B
8405MD0216964	416	B	56,2	B
8405MD0216709	412	B	20,2	B
8405MD0216971	409	B	4	C
8405MD0309518	407	B	18,6	B
8455MD0308562	403	B	12,4	B
8415MD0308745	403	B	7,6	C
8430MD0228802	402	B	8,2	C
8405MD0216498	400	B	5,2	C
8410MD0217867	400	B	15,4	B
8455MD0308708	399	B	11,4	C
8455MD0308598	399	B	11,4	C
8455MD0001587	398	B	68,6	A
8405MD0216521	397	B	6,2	C
8405MD0312189	393	B	18,2	B
8455MD0308719	392	B	11,2	C
8455MD0001551	392	B	279,8	A
8405MD0309538	392	B	57,6	B
8405MD0306113	392	B	27	B
8410MD0306122	389	B	27,8	B
8405MD0216544	389	B	84,8	A
8440MD0229169	387	B	113,8	A
8410MD0308731	386	B	9,2	C
8410MD0308732	386	B	9,2	C
8410MD0308723	384	B	4,8	C
8455MD0219444	383	B	9	C
8415MD0308744	381	B	7,2	C
8430MD0228814	380	B	25,8	B
8405MD0216311	374	B	79,6	A
8405MD0309534	371	B	29,4	B
8445MD0218008	370	B	157	A
8405MD0312943	370	B	19,4	B
8415MD0248732	370	B	2	C
8455MD0219351	366	B	24,4	B

8455MD0001565	364	B	364	A
8405MD0216478	364	B	3,4	C
8105MD0214821	363	B	24,2	B
8430MD0228822	363	B	9,8	C
8405MD0311755	361	B	4,2	C
8405MD0333530	359	B	16,4	B
8435MD0228992	358	B	11	C
8455MD0452595	353	B	128,4	A
8440MD0229176	350	B	170,6	A
8405MD0216593	347	B	35,4	B
8455MD0219265	346	B	10,8	C
8465MD0220112	345	B	23	B
8405MD0216550	345	B	73,4	A
8455MD0219145	344	B	17,2	B
8405MD0309548	340	B	37	B
8405MD0216610	339	B	52,2	B
8440MD0307817	338	B	188	A
8455MD0308575	338	B	10,4	C
8430MD0228790	335	B	8	C
8405MD0333534	335	B	12,4	B
8455MD0308588	335	B	10,8	C
8405MD0216638	334	B	24	B
8430MD0309802	331	B	13,8	B
8430MD0309799	330	B	11	C
8405MD0216876	329	B	18,8	B
8410MD0217842	325	B	9,6	C
8405MD0216890	324	B	10,8	C
8405MD0331781	324	B	45,6	B
8405MD0216541	323	B	70,4	A
8405MD0216633	321	B	24	B
8455MD0308570	319	B	9,8	C
8430MD0228837	318	B	7,6	C
8455MD0308579	316	B	10,2	C
8415003101111	315	B	1	C
8430MD0369761	315	B	5,4	C
8405MD0216933	313	B	10,6	C
8405MD0216518	313	B	5	C
8455MD0219302	312	B	5,2	C
8415263002075	310	B	1,6	C
8435MD0229004	310	B	9,4	C
8435MD0228989	310	B	9,4	C
8455MD0219277	310	B	6,2	C
8405MD0216460	310	B	37,8	B
8405MD0363451	310	B	19	B
8415MD0308746	309	B	3,6	C

8440MD0306189	308	B	87,6	A
8405MD0216494	308	B	2,2	C
8430MD0309800	307	B	12,8	B
8440MD0305035	304	B	202,6	A
8430MD0228801	304	B	6,2	C
8410MD0306085	302	B	27,4	B
8405MD0216620	301	B	23,4	B
8455MD0304885	301	B	8,6	C
8405MD0216646	300	B	21,6	B
8405MD0216477	300	B	2,8	C
8410MD0306092	299	B	24,6	B
8455MD0305668	298	B	14,2	B
8405MD0216936	298	B	7	C
8440MD0305033	295	B	218,6	A
8405MD0311750	292	B	3,4	C
8415MD0355712	292	B	5,2	C
8455MD0351871	292	B	21,6	B
8455MD0218850	290	B	8,8	C
8405MD0216753	285	B	26,4	B
8430MD0362366	285	B	3	C
8430MD0228839	285	B	6,8	C
8430MD0228804	284	B	5,8	C
8405MD0216645	283	B	21,8	B
8405MD0300843	283	B	13,6	B
8430MD0228787	283	B	8,2	C
8405MD0302100	281	B	20,4	B
8455MD0308285	280	B	8	C
8455MD0308576	279	B	9	C
8430MD0228813	277	B	18,8	B
7210MD0184569	277	B	87,8	A
8410MD0306127	273	B	7,8	C
8455MD0219201	273	B	7	C
8455MD0308284	273	B	7,8	C
8405MD0306117	273	B	18,8	B
8415263002078	272	B	1,4	C
8415263002083	272	B	1,4	C
8405MD0216523	269	B	4,2	C
8405MD0216563	269	B	56	B
8455MD0307711	268	B	13,4	B
8405MD0216972	266	B	2,6	C
8435MD0228985	265	B	6,8	C
8455MD0307719	264	B	17	B
8405MD0216635	262	B	9,2	C
8410MD0217869	259	B	10,8	C
8440MD0307816	259	B	105,6	A
8405MD0306112	258	B	17,8	B

8455MD0308709	257	B	6,6	C
8415MD0355719	257	B	5,8	C
8405MD0331778	257	B	35,4	B
8430MD0228807	256	B	6,4	C
8440MD0229198	256	B	120	A
8405MD0309546	255	B	27,8	B
8415MD0307957	255	B	12,8	B
8405MD0216928	255	B	6	C
8405MD0216743	254	B	25,4	B
8405MD0306116	252	B	17,4	B
8415003101140	252	B	0,8	C
8405MD0216490	252	B	1,8	C
8440MD0307751	252	B	91,6	A
8405MD0306174	251	B	8,8	C
8455MD0001564	250	B	250	A
8405MD0309554	248	B	9,2	C
8455MD0308061	245	B	7	C
8405MD0216514	245	B	3,4	C
8415MD0369773	244	B	11,2	C
8410MD0308730	244	B	5,8	C
8455MD0304936	240	B	9,6	C
8455MD0316572	240	B	149	A
8405MD0216519	238	B	3,8	C
8405MD0216388	237	B	14,8	B
8430MD0228821	237	B	6,4	C
8455MD0304895	235	B	9,4	C
8405MD0216891	234	B	7,8	C
8455MD0308568	234	B	7,2	C
8455MD0304944	231	B	6	C
8405MD0216553	230	B	48	B
8405MD0216937	230	B	5,4	C
8405MD0292153	230	B	46	B
8405MD0216758	229	B	21,2	B
8405MD0216596	227	B	23,2	B
8430MD0228786	226	B	5,8	C
8405MD0216813	225	B	9,8	C
8405MD0216405	225	B	16,2	B
8465MD0220108	225	B	84,6	A
8405MD0216754	225	B	20,8	B
8415MD0355714	225	B	4	C
8405MD0216496	224	B	1,6	C
8410MD0217846	224	B	6,6	C
8455MD0001578	222	B	14,8	B
8405MD0333490	221	B	13,2	B
8455MD0218858	218	B	6,6	C
8440MD0305806	217	B	124	A

8405MD0331782	217	B	30,6	B
8455MD0304919	216	B	7,6	C
8405MD0216482	214	B	2	C
8455MD0001553	214	B	152,8	A
8405MD0216757	214	B	19,8	B
8465MD0307820	213	B	16,8	B
8410MD0306107	213	B	15,8	B
8440MD0229200	213	B	100	A
8415MD0355721	213	B	4,8	C
8440MD0229162	213	B	76,2	A
8415MD0308550	212	B	4	C
8440MD0307909	211	B	112,2	A
8430MD0331788	211	B	10,8	C
8405MD0307911	208	B	3,2	C
8455MD0307686	208	B	20,8	B
8430MD0228799	207	B	4	C
8405MD0311760	206	B	2,4	C
8415MD0369841	206	B	4,2	C
8430MD0309798	204	B	6,8	C
8430MD0228838	204	B	5,4	C
8455MD0304888	203	B	5,8	C
8405MD0216406	203	B	14,6	B
8440MD0229204	202	B	50,8	B
8440MD0307723	202	C	72	A
8410MD0306086	201	C	18,2	B
8405MD0216592	200	C	20,4	B
8465263003018	200	C	10,8	C
8405MD0216440	199	C	14,6	B
8405MD0216871	198	C	4,4	C
8405MD0216816	198	C	8,6	C
8415MD0369819	198	C	12,2	B
8405MD0216782	197	C	5	C
8405MD0306172	197	C	14,6	B
8415MD0369823	196	C	4	C
8455MD0218832	196	C	9,8	C
8410MD0217928	195	C	39,4	B
8410MD0306110	195	C	14	B
8415263002081	194	C	1	C
8415MD0248736	194	C	1,8	C
8405MD0216622	193	C	15	B
8455MD0304908	192	C	2,4	C
8410MD0306108	192	C	14,2	B
8415MD0307763	190	C	297,2	A
8455MD0219301	187	C	2,8	C
8455MD0218882	187	C	4,4	C
8430MD0228803	186	C	3,8	C

8430MD0228798	186	C	3,6	C
8435MD0228983	186	C	5,4	C
8410MD0217889	186	C	1,4	C
8415MD0248737	185	C	1	C
8410MD0308726	183	C	2,2	C
8405MD0216595	182	C	18,6	B
8405MD0216603	182	C	19,6	B
8405MD0216590	182	C	12,6	B
8405MD0216545	178	C	38,8	B
8405MD0216621	178	C	13,8	B
8455MD0308025	176	C	19,6	B
8430MD0228788	176	C	4,4	C
8405MD0309519	175	C	8	C
8410MD0306196	175	C	5	C
8405MD0216509	175	C	2,4	C
8430MD0369783	175	C	3	C
8455MD0368851	174	C	43,6	B
8415MD0369785	174	C	8	C
8440MD0307908	172	C	62,6	A
8415MD0307958	172	C	8,6	C
8405MD0306111	171	C	11,8	B
8410MD0307824	171	C	3,8	C
8410MD0306124	171	C	12,2	B
8405MD0216810	170	C	7,4	C
8405MD0309540	170	C	25	B
8455MD0219340	168	C	3,2	C
8405MD0216495	168	C	1,2	C
8455MD0308047	168	C	6	C
8430MD0309803	168	C	7	C
8430MD0331787	168	C	8,6	C
8405MD0216719	168	C	7,8	C
8410MD0217780	167	C	35,6	B
8405MD0309531	166	C	13,2	B
8405MD0216384	166	C	10,4	C
8455MD0218844	166	C	11,4	C
8405MD0216819	166	C	7,2	C
8405MD0216973	164	C	1,6	C
8430MD0369781	163	C	2,8	C
8455MD0219447	163	C	5	C
8455MD0305053	162	C	6,4	C
8455MD0308574	160	C	8	C
8430MD0331789	160	C	8,2	C
8415MD0330214	158	C	1,4	C
8455MD0001552	158	C	72,2	A
8440MD0229185	158	C	13,2	B
8405MD0216540	158	C	34,4	B

8405MD0306178	158	C	9	C
8405MD0306176	157	C	10	C
8455MD0304980	156	C	15,6	B
8455MD0308712	156	C	7,8	C
8410MD0217801	155	C	2,6	C
8415263002072	155	C	0,8	C
8415263002076	155	C	0,8	C
8405MD0331779	155	C	21,4	B
8455MD0308589	155	C	5	C
8455MD0304939	155	C	6,2	C
8410MD0217769	155	C	31,6	B
8405MD0311753	155	C	1,8	C
8455MD0308062	154	C	4,4	C
8455MD0304972	154	C	4,4	C
8455MD0304935	154	C	4	C
8455MD0219314	154	C	3,2	C
8455MD0307996	153	C	3,6	C
8440MD0229178	152	C	74,2	A
8405MD0216744	152	C	15,2	B
8440MD0309559	152	C	3,8	C
8435MD0229003	152	C	4,6	C
8410MD0308729	151	C	3,6	C
8405MD0216755	151	C	14	B
8410MD0307829	151	C	2,2	C
8440MD0306192	150	C	97	A
8440MD0305034	149	C	99,6	A
8405MD0216306	149	C	10,8	C
8405MD0331755	149	C	20,6	B
8415MD0369829	147	C	3	C
8415MD0369818	147	C	3	C
8440MD0309579	146	C	43,2	B
8415MD0248695	146	C	10,4	C
8405MD0306179	145	C	9,2	C
8455MD0219142	144	C	7,2	C
8415MD0307986	144	C	41,8	B
8410MD0306095	143	C	11,8	B
8405MD0216974	143	C	1,4	C
8410MD0217841	142	C	1,6	C
8405MD0216564	142	C	29	B
8430MD0228827	141	C	3,8	C
8455MD0304910	140	C	4,4	C
8415GN0000001	140	C	197,4	A
8455MD0304990	140	C	87,4	A
8430MD0369762	140	C	2,4	C
8415MD0369760	139	C	6,4	C
8455MD0395156	139	C	2,8	C

8405MD0311740	137	C	1,6	C
8410MD0306125	137	C	9,8	C
8415MD0248696	137	C	9,8	C
8405MD0216766	137	C	11,2	C
8405MD0216408	136	C	9,8	C
8405MD0216939	136	C	3,2	C
8455MD0304963	136	C	3,4	C
8410MD0308737	136	C	1,2	C
8410MD0306089	134	C	4,8	C
8405MD0216779	134	C	3,4	C
8455MD0304981	134	C	13,4	B
8455MD0219262	132	C	4,4	C
8455MD0001527	131	C	118,8	A
8405MD0216822	129	C	5,6	C
8455MD0219270	126	C	4,2	C
8455MD0219337	126	C	2,8	C
8405MD0216516	125	C	2	C
8405MD0216517	125	C	2	C
8430MD0331786	125	C	6,4	C
8455MD0219330	125	C	7,8	C
8440MD0229166	124	C	9,6	C
8455MD0219448	124	C	4	C
8435MD0228993	124	C	3,8	C
8440MD0307818	123	C	54,8	B
8410MD0217848	122	C	3,6	C
8410MD0217802	122	C	2,2	C
8455MD0452601	121	C	101,2	A
8455MD0304991	121	C	75,6	A
8455MD0219456	121	C	48,2	B
8430MD0362321	120	C	1,2	C
8455MD0307707	120	C	6	C
8455MD0218707	120	C	50	B
8410MD0217919	120	C	17,2	B
8405MD0216956	119	C	10,2	C
8455MD0219470	119	C	51,8	B
8440MD0305807	119	C	88,2	A
8440MD0229167	119	C	35	B
8455MD0219130	119	C	3,4	C
8455MD0218881	119	C	3,4	C
8430MD0228833	119	C	2	C
8430MD0228830	119	C	2	C
8405MD0216613	118	C	9,2	C
8405MD0216785	118	C	3	C
8455MD0218791	117	C	10,2	C
8430MD0228778	117	C	3,4	C
8410MD0306195	117	C	9,4	C

8410MD0217778	117	C	24,8	B
8430MD0369763	117	C	2	C
8405MD0216457	116	C	14,2	B
8455MD0308566	116	C	5,8	C
8405MD0216594	116	C	11,8	C
8455MD0304878	116	C	3	C
8415MD0355720	115	C	2,6	C
8405MD0306120	114	C	4	C
8405MD0216742	114	C	11,4	C
8455MD0304934	114	C	2,4	C
8405MD0216566	114	C	23,2	B
8455MD0453295	113	C	13,4	B
8415MD0355713	112	C	2	C
8435MD0229002	112	C	3,4	C
8415MD0248694	112	C	8	C
8415MD0248697	112	C	8	C
8455MD0219455	112	C	3,2	C
8455MD0219475	112	C	3,2	C
8455MD0304879	112	C	3,2	C
8405MD0309524	112	C	7,2	C
8455MD0001591	112	C	7,2	C
8455MD0308778	112	C	12,4	B
8405MD0309541	112	C	16,4	B
8315MD0215614	111	C	557,4	A
8455MD0218750	111	C	40,2	B
8455MD0304923	111	C	2,6	C
8405MD0216845	110	C	4,8	C
8405MD0272671	110	C	1,2	C
8455MD0218766	110	C	39	B
8405MD0309545	110	C	12	B
8410MD0217771	109	C	22,8	B
8405MD0384153	109	C	6,8	C
8405MD0216497	108	C	1,4	C
8405MD0216551	107	C	22,8	B
8415MD0369834	107	C	6,6	C
8405MD0216546	106	C	23,2	B
8410MD0217860	106	C	4,6	C
8405MD0216824	106	C	4,6	C
8455MD0219464	105	C	45,8	B
8445MD0218013	105	C	8,8	C
8405MD0216609	105	C	17,8	B
8405MD0306180	105	C	6	C
8455MD0308288	105	C	3	C
8455MD0308597	105	C	3	C
8455MD0219316	105	C	2,2	C
8405MD0216648	104	C	8	C

8410MD0217875	104	C	4	C
8410MD0306087	104	C	9,4	C
8430MD0228812	103	C	7	C
8405MD0309530	102	C	14	B
8455MD0304992	102	C	63,8	A
8405MD0216942	102	C	2,4	C
8455MD0307714	102	C	2,4	C
8405MD0216597	102	C	10,4	C
8410MD0306194	101	C	7,8	C
8410MD0306193	101	C	7,8	C
8410MD0308728	101	C	2,4	C
8405MD0216773	101	C	11,2	C
8455MD0218854	100	C	4	C
8455MD0307724	100	C	2	C
8315MD0215621	100	C	62,4	A
8415MD0248785	100	C	0,4	C
8455MD0304993	100	C	62,4	A
8455MD0343653	100	C	11,8	C
8455MD0305676	99	C	3,6	C
8405MD0306118	99	C	6,8	C
8455MD0219279	98	C	2,8	C
8455MD0219446	98	C	2,8	C
8405MD0306175	98	C	6,2	C
8430MD0395017	98	C	5	C
8455MD0219473	98	C	3	C
8405MD0216647	97	C	7	C
8410MD0217770	97	C	20,2	B
8455MD0001542	97	C	55,2	B
8405MD0216825	97	C	4,2	C
8455MD0218710	96	C	40,2	B
8410MD0217924	95	C	21,4	B
8455MD0304892	95	C	2	C
8455MD0304899	95	C	2	C
8430MD0228829	95	C	1,6	C
8430MD0228851	94	C	6,4	C
8405MD0302101	94	C	6,8	C
8405MD0333491	94	C	5,6	C
8455MD0308011	94	C	8	C
8455MD0219370	93	C	84,6	A
8455MD0308580	93	C	3	C
8455MD0308584	93	C	3	C
8455MD0218826	92	C	4,2	C
8455MD0218828	92	C	4,2	C
8435MD0229005	92	C	2,8	C
8455MD0305001	92	C	6	C
8440MD0229161	92	C	33	B

8405MD0216850	92	C	4	C
8410MD0217759	92	C	17	B
8440MD0229175	91	C	44,4	B
8405MD0307910	91	C	1,4	C
8455MD0308065	91	C	2,6	C
8455MD0219449	91	C	2,6	C
8455MD0304930	91	C	2,6	C
8440MD0307754	90	C	35,2	B
8410MD0308739	90	C	0,8	C
8455MD0305047	90	C	2,4	C
8455MD0219172	90	C	6	C
8405MD0216860	90	C	3,6	C
8455MD0219361	90	C	10	C
8455MD0308041	90	C	10	C
8455MD0308780	90	C	10	C
8455MD0304971	90	C	3,6	C
8455MD0304937	90	C	1,8	C
8410MD0217758	90	C	16,6	B
8415MD0359739	90	C	4,2	C
8410MD0217874	88	C	3,4	C
8415MD0369833	88	C	1,8	C
8405MD0306177	88	C	5,6	C
8455MD0307726	88	C	4	C
8455MD0305041	88	C	1	C
8410MD0306093	88	C	7,2	C
8405MD0216520	88	C	1,4	C
8405MD0216844	87	C	3,8	C
8415MD0369755	87	C	4	C
8410MD0217782	86	C	3,2	C
8410MD0306088	86	C	7,8	C
8440MD0229160	86	C	30,8	B
8455MD0304970	86	C	1,8	C
8455MD0219300	85	C	1,2	C
8455MD0218800	85	C	7,4	C
8455MD0218796	85	C	3,4	C
8405MD0216849	85	C	3,4	C
8405MD0216510	85	C	1,2	C
8455MD0219390	85	C	10	C
8455MD0218706	84	C	35	B
8455MD0001580	84	C	5,4	C
8440MD0229177	83	C	40,6	B
8415GN0000001	83	C	197,4	A
8455MD0308586	83	C	3	C
8410MD0307828	82	C	1,2	C
8405MD0216975	82	C	0,8	C
8410MD0217915	81	C	11,8	C

8455MD0219272	81	C	1,8	C
8405MD0216513	81	C	1,2	C
8455MD0308594	81	C	2,6	C
8440MD0229171	80	C	6,2	C
8455MD0218827	80	C	3,2	C
8455MD0304893	80	C	3,2	C
8405MD0216547	79	C	17,2	B
8410MD0217925	78	C	15,8	B
8405MD0216853	78	C	3,4	C
8405MD0307912	78	C	1,2	C
8405MD0216741	78	C	7,8	C
8455MD0219144	78	C	0,8	C
8405MD0216888	78	C	2,6	C
8405MD0216407	78	C	5,6	C
8415263002084	78	C	0,4	C
8405MD0216772	77	C	8,6	C
8455MD0219472	77	C	2,2	C
8455MD0304890	77	C	2	C
8455MD0304987	77	C	5	C
8405MD0216935	77	C	1,8	C
8415010290112	77	C	5	C
8455MD0219480	77	C	1,8	C
8455MD0219371	76	C	43,6	B
8455MD0304877	76	C	1,6	C
8455MD0304889	76	C	1,6	C
8455MD0218714	76	C	37,6	B
8405MD0216450	76	C	8,6	C
8405MD0216461	75	C	9,2	C
8455MD0218687	75	C	27,4	B
8445MD0307825	75	C	2	C
8405MD0217037	75	C	0,6	C
8405MD0216470	75	C	0,6	C
8455MD0218790	75	C	3	C
8405MD0333533	74	C	4,8	C
8410MD0217926	74	C	15	B
8405MD0216817	74	C	3,2	C
8405MD0216818	74	C	3,2	C
8440MD0229181	73	C	5,6	C
8405MD0306119	73	C	5	C
8455MD0218684	73	C	29	B
8455MD0307964	72	C	8	C
8455MD0219358	72	C	8	C
8405MD0216892	72	C	2,4	C
8455MD0305049	72	C	2	C
8455MD0218887	72	C	3,6	C
8430MD0313301	72	C	2,4	C

8430MD0309804	72	C	3	C
8405MD0216756	71	C	6,6	C
8455MD0304982	71	C	4,6	C
8405MD0216940	71	C	2,4	C
8405MD0216943	71	C	2,4	C
8410MD0217781	71	C	15	B
8440MD0307907	70	C	25,6	B
8455MD0308572	70	C	2,8	C
8415MD0248849	70	C	0,4	C
8410MD0306126	70	C	5	C
8455MD0218831	70	C	2,8	C
8455MD0308706	70	C	2	C
8455MD0308713	70	C	2	C
8455MD0304945	70	C	2	C
8430MD0369780	70	C	1,2	C
8455MD0218734	69	C	28,8	B
8410MD0217861	69	C	3	C
8405MD0216851	69	C	3	C
8405MD0311759	69	C	0,8	C
8410MD0307830	69	C	1	C
8435MD0229011	68	C	1,8	C
8455MD0308016	68	C	7,6	C
8405MD0331780	68	C	9,4	C
8455MD0307717	68	C	1,8	C
8410MD0217870	68	C	2,6	C
8455MD0331292	68	C	8	C
8410MD0217760	67	C	12,4	B
8405MD0216605	67	C	7,2	C
8410MD0217916	67	C	9,6	C
8455MD0001577	66	C	4,4	C
8455MD0001576	65	C	4,2	C
8405MD0216649	65	C	5	C
8455MD0218849	65	C	2,6	C
8455MD0218682	65	C	166,2	A
8455MD0304983	65	C	4,2	C
8445MD0218014	65	C	5,4	C
8415MD0248698	64	C	4,6	C
8440MD0229201	64	C	30	B
8455MD0219368	64	C	36,4	B
8455MD0219369	63	C	36,2	B
8410MD0306082	63	C	1,8	C
8455MD0219350	63	C	4,2	C
8455MD0307969	63	C	7	C
8455MD0219481	63	C	1,8	C
8405MD0216761	63	C	1,4	C

8455MD0219367	63	C	57,2	B
8455MD0305674	63	C	3	C
8405MD0216959	63	C	43,2	B
8405MD0216389	63	C	3,4	C
8455MD0001563	62	C	56,4	B
8455MD0308587	62	C	2	C
8455MD0308585	62	C	2	C
8440MD0229179	62	C	30,2	B
8455MD0304887	62	C	1,6	C
8455MD0304897	62	C	1,6	C
8455MD0452602	61	C	50,8	B
8405MD0331783	61	C	8,6	C
8455MD0219405	61	C	7,2	C
8430005965656	60	C	2,8	C
8455MD0219334	60	C	2,4	C
8455MD0218860	60	C	3	C
8455MD0219132	60	C	3	C
8415MD0248860	60	C	0,6	C
8405MD0216847	60	C	2,6	C
8415010401453	60	C	1,4	C
8435MD0229006	59	C	1,8	C
8435MD0228988	59	C	1,8	C
8455MD0219488	59	C	25,8	B
8430MD0228835	59	C	1	C
8430MD0228828	59	C	1	C
8445MD0218018	59	C	59	B
8405MD0216390	59	C	3,2	C
8410MD0308733	59	C	1,4	C
8455MD0387464	59	C	3,8	C
8405MD0216400	58	C	4,2	C
8405MD0312945	58	C	2,8	C
8455MD0219477	58	C	24,2	B
8405MD0216740	58	C	5,8	C
8405MD0216746	58	C	5,8	C
8430MD0331785	58	C	4,2	C
8455MD0307915	58	C	19,2	B
8455MD0307998	57	C	2,6	C
8415MD0355711	56	C	1	C
8435MD0228975	56	C	1,4	C
8405MD0306173	56	C	4	C
8405MD0306181	56	C	3,2	C
8455MD0308287	56	C	1,6	C
8455MD0304942	56	C	1,6	C
8455MD0304898	56	C	1,6	C
8455MD0304938	56	C	1,4	C
8455MD0219365	56	C	3,6	C

8410MD0217862	55	C	2,4	C
8405MD0216857	55	C	2,2	C
8455MD0307713	55	C	2,2	C
8405MD0216512	55	C	0,8	C
8410MD0307827	55	C	0,8	C
8455MD0218838	55	C	3	C
8455MD0307760	54	C	23,6	B
8405MD0216965	54	C	7,8	C
8405MD0216598	54	C	1,2	C
8455MD0307976	54	C	6	C
8455MD0305044	54	C	0,6	C
8405MD0333489	54	C	3,2	C
8405MD0333492	54	C	3,2	C
8405MD0216511	53	C	0,8	C
8455MD0001557	53	C	48	B
8415MD0314562	53	C	3,2	C
8455MD0001570	53	C	3,4	C
8410MD0217765	53	C	11,2	C
8455MD0304988	52	C	3,4	C
8415MD0369846	52	C	3,2	C
8455MD0001561	52	C	29,6	B
8405MD0311758	52	C	0,6	C
8405MD0216382	51	C	3,2	C
8405MD0216938	51	C	1,2	C
8455MD0001574	51	C	3,4	C
8455MD0308055	51	C	1,2	C
8410MD0217779	51	C	10,8	C
8405MD0216828	51	C	2,2	C
8405MD0216833	51	C	2,2	C
8415MD0248699	50	C	3,6	C
8430MD0308785	50	C	1,2	C
8440MD0229186	50	C	4,2	C
8440MD0229184	50	C	4,2	C
8455MD0218799	50	C	2	C
8455MD0219183	50	C	12,4	B
8410MD0217777	50	C	9,6	C
8410MD0307833	50	C	0,6	C
8410MD0217898	50	C	7,2	C
8455MD0307709	50	C	1,8	C
8405MD0363452	49	C	2,4	C
8455MD0308291	49	C	1,4	C
8455MD0308715	49	C	1,4	C
8445MD0307822	49	C	1,4	C
8455MD0308001	48	C	2,2	C
8455MD0218833	48	C	3,2	C
8405MD0216893	48	C	1,6	C

8405MD0331775	48	C	6,6	C
8410MD0217761	48	C	8,8	C
8430MD0228831	47	C	0,8	C
8455MD0001573	47	C	3	C
8455MD0218730	46	C	16,8	B
8410MD0217725	46	C	0,4	C
8405MD0216811	46	C	2	C
8405MD0216821	46	C	2	C
8435MD0229010	46	C	1,2	C
8435MD0229012	46	C	1,2	C
8410MD0217899	46	C	6,6	C
8405MD0306182	46	C	2,6	C
8435MD0228994	46	C	1,4	C
8410MD0308736	45	C	0,4	C
8410MD0308738	45	C	0,4	C
8410MD0217772	45	C	9,4	C
8455MD0218888	45	C	3	C
8410MD0306104	44	C	1,6	C
8455MD0218701	44	C	16	B
8455MD0308059	44	C	2	C
8455MD0218856	44	C	2,4	C
8455MD0219372	44	C	25	B
8410MD0217923	44	C	9,8	C
8405MD0333493	44	C	2,6	C
8410MD0217904	43	C	1,2	C
8455MD0001592	43	C	2,8	C
8405MD0309555	43	C	1,6	C
8405MD0309556	43	C	1,6	C
8455MD0219466	43	C	18	B
8405MD0216960	43	C	6,2	C
8415MD0248738	43	C	0,4	C
8415010290111	43	C	2,8	C
8405MD0216925	43	C	1	C
8405MD0216926	43	C	1	C
8405MD0216932	43	C	1	C
8455MD0219457	43	C	1	C
8455MD0308002	43	C	1	C
8455MD0308054	43	C	1	C
8405MD0309563	42	C	1,8	C
8405MD0306183	42	C	2,4	C
8455MD0387462	42	C	1,4	C
8455MD0219461	42	C	1,2	C
8430MD0228797	42	C	1	C
8440MD0229165	42	C	15	B
8455MD0452597	42	C	15,2	B
8415MD0309506	42	C	7,2	C

8410MD0217900	41	C	6	C
8455MD0218789	41	C	3,6	C
8405MD0216827	41	C	1,8	C
8405MD0216841	41	C	1,8	C
8410MD0217927	41	C	8,2	C
8440MD0307766	40	C	25,8	B
8455MD0218862	40	C	1,8	C
8405MD0332593	40	C	5,6	C
8455MD0304986	40	C	2,6	C
8430MD0362378	40	C	0,4	C
8455MD0351870	40	C	4	C
8455MD0351869	40	C	4	C
8405MD0216862	40	C	1,6	C
8455MD0304882	40	C	1,6	C
8455MD0304961	40	C	0,8	C
8455MD0219182	39	C	13,16	B
8415MD0369824	39	C	0,8	C
8430MD0331784	39	C	2	C
8405MD0307913	39	C	0,6	C
8455MD0001583	39	C	2,6	C
8455MD0304925	39	C	1,6	C
8410MD0217897	39	C	5,6	C
8455MD0218773	38	C	16	B
8445MD0218015	38	C	3,2	C
8455MD0304964	38	C	0,8	C
8455MD0304940	38	C	0,8	C
8455MD0304896	38	C	0,8	C
8405MD0309564	38	C	1,6	C
8455MD0219217	38	C	2,2	C
8455MD0218732	38	C	15	B
8440MD0229174	37	C	17,4	B
8405MD0216653	37	C	5,4	C
8455MD0001593	37	C	2,4	C
8455MD0218872	37	C	2,6	C
8455263003017	37	C	4,8	C
8405MD0331762	37	C	5,2	C
8405MD0309549	37	C	4	C
8405MD0309525	37	C	5	C
8455MD0218765	36	C	15,8	B
8455MD0219375	36	C	33	B
8405MD0216506	36	C	0,6	C
8455MD0351868	36	C	4	C
8455MD0219356	36	C	4	C
8405MD0216894	36	C	1,2	C
8410MD0217914	36	C	5,2	C
8455MD0307756	36	C	15,6	B

8455MD0313294	36	C	1,8	C
8455MD0218851	35	C	1,4	C
8405MD0216840	35	C	1,4	C
8405MD0216846	35	C	1,4	C
8455MD0308283	35	C	1	C
8455MD0308714	35	C	1	C
8455MD0304875	35	C	1,4	C
8455MD0304962	35	C	1,4	C
8430MD0369758	35	C	0,6	C
8435MD0229016	34	C	1	C
8405MD0216958	34	C	17,2	B
8430MD0228840	34	C	1,6	C
8405MD0311756	34	C	0,4	C
8405MD0311761	34	C	0,4	C
8455MD0001579	34	C	2,2	C
8415MD0355715	34	C	0,6	C
8410MD0308734	34	C	0,8	C
8405MD0309810	33	C	2,2	C
8410MD0308727	33	C	0,4	C
8455MD0307710	33	C	2,2	C
8435MD0229007	33	C	1	C
8455MD0218702	33	C	14,2	B
8455MD0219482	33	C	1	C
8415MD0369820	32	C	2	C
8410MD0217863	32	C	1,4	C
8405MD0216814	32	C	1,4	C
8410MD0217835	32	C	3,2	C
8455MD0308567	32	C	1,6	C
8405MD0331776	32	C	4,4	C
8315MD0215619	31	C	156	A
8455MD0304941	31	C	0,8	C
8455MD0387458	31	C	2	C
8415MD0369756	31	C	1,4	C
8405MD0216655	30	C	3,2	C
8455MD0351506	30	C	3,6	C
8435MD0229015	30	C	0,8	C
8405MD0309535	30	C	2,4	C
8455MD0452581	30	C	11	C
8455MD0452582	30	C	11	C
8455MD0001520	30	C	17,2	B
8455MD0218792	30	C	1,2	C
8455MD0219276	30	C	1	C
8455MD0304881	30	C	1,2	C
8405MD0216452	30	C	3,4	C
8405MD0216606	30	C	3,2	C
8405MD0216941	30	C	1	C

8455MD0219374	29	C	16,8	B
8415MD0369825	29	C	0,6	C
8410MD0217917	29	C	4,2	C
8410MD0306094	29	C	2,4	C
8410MD0217901	29	C	4,2	C
8415MD0309507	29	C	5	C
8455MD0001528	28	C	25,8	B
8405MD0313657	28	C	6,8	C
8455MD0219318	28	C	1,6	C
8405MD0216492	28	C	0,2	C
8405MD0216493	28	C	0,2	C
8455MD0308710	28	C	0,8	C
8405MD0363476	28	C	1,8	C
8410MD0306109	28	C	2	C
8455MD0304984	28	C	1,8	C
8455MD0307718	28	C	1,8	C
8405MD0216815	28	C	1,2	C
8405MD0216830	28	C	1,2	C
8405MD0216839	28	C	1,2	C
8410MD0307823	28	C	12,2	B
8410MD0217768	27	C	5,6	C
8410MD0307831	27	C	0,4	C
8410MD0217766	27	C	5,8	C
8315MD0215622	27	C	136,2	A
8410MD0217776	27	C	5,2	C
8455MD0001599	27	C	1,8	C
8455MD0308043	27	C	3	C
8455MD0219275	27	C	0,6	C
8455MD0219140	27	C	1,6	C
8415MD0309505	27	C	4,6	C
8455MD0218852	26	C	0,8	C
8405MD0216456	26	C	3,2	C
8405MD0216462	26	C	3,2	C
8455MD0307762	26	C	11,4	C
8405MD0216739	26	C	2,6	C
8410MD0217836	26	C	2,6	C
8410MD0217877	26	C	1	C
8430005965587	26	C	1,2	C
8455MD0308058	26	C	0,6	C
8455MD0001543	25	C	14,4	B
8455MD0307985	25	C	28	B
8405MD0216515	25	C	0,4	C
8455MD0218853	25	C	1	C
8405MD0216852	25	C	1	C
8455MD0305675	25	C	1	C
8405MD0309569	25	C	1,8	C

8455MD0001554	25	C	22,6	B
8455MD0219124	25	C	0,8	C
8455MD0304989	25	C	1,6	C
8455MD0304978	25	C	1,6	C
8455MD0304997	25	C	1,6	C
8415010290109	24	C	1,6	C
8405MD0216507	24	C	0,4	C
8410MD0217837	24	C	2,4	C
8455MD0219280	24	C	0,4	C
8455MD0308565	24	C	1,2	C
8455MD0308716	24	C	1,2	C
8430MD0228834	24	C	0,4	C
8455MD0218870	23	C	1,6	C
8405MD0309562	23	C	1	C
8455MD0219120	23	C	1,6	C
8415MD0309508	23	C	4	C
8455MD0304900	23	C	0,6	C
8455MD0304968	23	C	0,6	C
8410MD0217726	23	C	0,2	C
8410MD0217727	23	C	0,2	C
8405MD0216812	23	C	1	C
8405MD0216823	23	C	1	C
8405MD0216842	23	C	1	C
8405MD0216859	23	C	1	C
8440MD0229131	23	C	5,6	C
8410MD0308735	23	C	0,2	C
8410MD0217734	23	C	0,2	C
8315MD0215615	23	C	125,4	A
8455MD0218835	23	C	1,6	C
8455MD0001529	22	C	12,8	B
8440MD0229164	22	C	8	C
8405MD0310965	22	C	1,2	C
8410MD0217918	22	C	3,2	C
8405MD0309570	22	C	1,6	C
8455MD0219486	22	C	9,2	C
8455MD0307999	22	C	1	C
8455MD0373972	22	C	2,6	C
8430MD0395019	22	C	1,6	C
8455MD0219364	22	C	1,4	C
8455MD0001581	22	C	1,4	C
8445MD0218016	22	C	1,8	C
8405MD0216652	21	C	3,6	C
8455MD0452589	21	C	7,8	C
8405MD0216476	21	C	0,2	C
8440MD0229132	21	C	5,2	C
8455MD0218762	21	C	9,2	C

8440MD0229170	21	C	6,2	C
8455MD0001575	21	C	1,4	C
8455MD0219450	21	C	8,4	C
8455MD0308064	21	C	0,6	C
8455MD0304891	21	C	0,6	C
8315MD0215620	21	C	116,4	A
8455MD0001587	21	C	68,6	A
8410MD0217871	21	C	0,8	C
8410MD0217902	21	C	3	C
8445MD0307819	20	C	1,4	C
8455MD0001556	20	C	18,6	B
8405MD0216976	20	C	0,2	C
8415MD0369848	20	C	1,2	C
8455MD0452596	20	C	7,4	C
8455MD0218797	20	C	0,8	C
8405MD0216843	20	C	0,8	C
8410MD0217852	20	C	0,6	C
8440MD0229159	20	C	7	C
8430MD0395018	20	C	1	C
8455MD0001562	19	C	11	C
8440MD0229163	19	C	6,8	C
8440MD0229205	19	C	4,6	C
8455MD0001571	19	C	1,2	C
8455MD0218859	19	C	1	C
8455MD0341471	19	C	2,2	C
8455MD0001523	19	C	10,6	C
8455MD0218774	19	C	7,4	C
8405MD0216809	18	C	0,8	C
8405MD0216820	18	C	0,8	C
8405MD0216654	18	C	2,6	C
8445MD0218012	18	C	1,4	C
8410MD0217834	18	C	1,8	C
8455MD0307708	18	C	1,2	C
8455MD0308768	18	C	2	C
8430MD0313303	18	C	0,6	C
8415MD0355718	18	C	0,4	C
8455MD0452593	18	C	6,4	C
8405MD0310960	18	C	0,8	C
8405MD0310959	18	C	0,8	C
8315MD0360488	18	C	25,4	B
8455MD0219377	18	C	10	C
8455MD0219471	17	C	7,6	C
8455MD0304912	17	C	0,6	C
8440MD0365142	17	C	0,8	C
8455MD0219373	17	C	15,8	B
8440MD0229143	17	C	3,6	C

8405MD0307906	17	C	0,8	C
8430005965464	17	C	0,8	C
8430MD0228841	17	C	0,8	C
8455MD0218686	17	C	6,2	C
8455MD0369790	17	C	2	C
8455MD0001612	17	C	1,4	C
8405MD0216966	17	C	2,4	C
8430MD0395020	16	C	1,2	C
8405MD0309520	16	C	0,8	C
8410MD0217757	16	C	3	C
8455MD0219465	16	C	6,8	C
8455MD0219479	16	C	6,8	C
8455MD0308596	16	C	0,4	C
8410MD0217876	16	C	0,6	C
8410MD0217878	16	C	0,6	C
8455MD0218868	16	C	1	C
8455MD0219363	16	C	1	C
8455MD0001526	15	C	8,8	C
8455MD0304884	15	C	0,4	C
8455MD0304996	15	C	1	C
8415010290113	15	C	1	C
8455MD0351509	15	C	1,8	C
8455MD0351510	15	C	1,8	C
8435MD0229009	15	C	0,4	C
8435MD0229013	15	C	0,4	C
8455MD0218757	15	C	6,6	C
8455MD0218795	15	C	0,6	C
8455MD0218829	15	C	1	C
8455MD0001594	15	C	1	C
8405MD0216855	15	C	0,6	C
8405MD0216856	15	C	0,6	C
8455MD0304901	15	C	0,6	C
8455MD0304966	15	C	0,6	C
8455MD0452583	15	C	5,4	C
8455MD0379216	15	C	0,6	C
8405MD0216978	15	C	1,8	C
8455MD0218861	15	C	1	C
8405MD0331777	15	C	2	C
8405MD0331754	15	C	2	C
8455MD0452591	14	C	5,2	C
8405MD0306098	14	C	0,8	C
8405MD0306099	14	C	0,8	C
8455MD0219352	14	C	0,8	C
8455MD0308718	14	C	0,4	C
8415004856548	14	C	0,2	C
8405MD0309568	14	C	1	C

8405MD0216838	14	C	0,6	C
8405MD0216293	14	C	0,6	C
8430MD0314951	14	C	0,4	C
8430MD0314954	14	C	0,4	C
8430MD0314955	14	C	0,4	C
8455MD0219428	14	C	1,6	C
8455MD0351507	14	C	1,6	C
8455MD0218816	13	C	0,8	C
8455MD0219467	13	C	5,6	C
8440MD0306184	13	C	3,8	C
8455MD0219468	13	C	5,8	C
8455MD0351630	13	C	1,8	C
8455MD0307995	13	C	0,6	C
8415MD0369774	13	C	0,6	C
8455MD0308569	13	C	0,4	C
8455MD0219487	13	C	5,6	C
8405MD0216383	13	C	0,8	C
8405MD0216522	13	C	0,2	C
8430MD0228844	13	C	0,2	C
8405MD0216651	13	C	1	C
8455MD0218760	12	C	5,8	C
8405MD0216505	12	C	0,2	C
8405MD0216508	12	C	0,2	C
8430MD0228843	12	C	0,2	C
8430MD0228845	12	C	0,2	C
8455MD0219273	12	C	0,4	C
8405MD0216889	12	C	0,4	C
8455MD0305048	12	C	0,4	C
8455MD0308595	12	C	0,6	C
8455MD0305670	12	C	0,4	C
8430MD0313302	12	C	0,4	C
8430MD0363761	12	C	0,4	C
8455MD0308791	12	C	6,8	C
8455MD0374559	12	C	1,4	C
8455MD0331294	12	C	1,4	C
8405MD0313656	12	C	1,8	C
8415004674100	12	C	0,2	C
8455MD0218675	12	C	6,6	C
8405MD0384154	12	C	0,8	C
8455MD0001524	11	C	6,4	C
8410MD0217803	11	C	0,2	C
8455MD0219485	11	C	4,4	C
8455MD0218694	11	C	4,2	C
8430MD0228805	10	C	0,2	C
8415MD0369801	10	C	0,6	C
8455MD0219409	10	C	1,2	C

8455MD0369789	10	C	1,2	C
8410MD0217833	10	C	1	C
8305MD0215549	10	C	4,2	C
8455MD0304904	10	C	0,2	C
8415MD0369826	10	C	0,6	C
8455MD0219329	10	C	0,6	C
8455MD0304883	10	C	0,2	C
8455MD0304886	10	C	0,2	C
8455MD0304880	10	C	0,2	C
8455MD0219366	9	C	0,6	C
8455MD0305057	9	C	0,4	C
8410MD0217922	9	C	0,6	C
8405MD0216831	9	C	0,4	C
8455MD0218700	9	C	4	C
8455MD0219463	9	C	3,8	C
8455MD0001560	9	C	5,2	C
8415MD0369843	9	C	0,6	C
8455MD0452722	9	C	0,6	C
8455MD0218823	9	C	0,4	C
8455MD0218837	9	C	0,4	C
8455MD0308721	9	C	0,6	C
8455MD0307712	9	C	0,8	C
8455MD0313661	9	C	2,4	C
8405MD0216944	9	C	0,2	C
8455MD0307725	9	C	0,2	C
8455MD0304909	9	C	0,2	C
8455MD0331291	8	C	1	C
8455MD0373971	8	C	1	C
8440MD0306188	8	C	2,4	C
8440MD0229173	8	C	4	C
8405MD0216305	8	C	0,6	C
8455MD0452587	8	C	3	C
8405MD0309542	8	C	1,2	C
8415MD0309509	8	C	1,4	C
8440MD0229199	8	C	3,8	C
8455MD0001558	8	C	4,6	C
8410MD0217838	8	C	0,8	C
8410MD0217767	8	C	1,6	C
8455MD0219307	8	C	0,2	C
8455MD0219462	8	C	3	C
8455MD0305054	8	C	0,2	C
8405MD0310966	7	C	0,4	C
8455MD0218825	7	C	0,4	C
8455MD0218866	7	C	0,4	C
8405MD0306102	7	C	0,4	C
8410MD0217817	7	C	0,2	C

8455MD0304913	7	C	0,2	C
8455MD0304969	7	C	0,2	C
8455MD0218798	7	C	0,6	C
8455MD0219216	7	C	0,4	C
8410MD0217850	7	C	0,2	C
8455MD0219388	7	C	0,8	C
8455MD0219385	7	C	0,8	C
8455MD0219389	7	C	0,8	C
8435MD0229008	7	C	0,2	C
8405MD0313655	7	C	1	C
8455MD0218733	7	C	2,6	C
8455MD0304920	7	C	0,2	C
8415MD0353871	6	C	0,4	C
8455MD0219321	6	C	0,2	C
8455MD0001566	6	C	3,6	C
8455MD0307914	6	C	0,4	C
8455MD0218864	6	C	0,4	C
8455MD0219378	6	C	0,4	C
8455MD0304985	6	C	0,4	C
8440MD0229180	6	C	3	C
8455MD0218857	6	C	0,6	C
8440MD0308784	6	C	2,2	C
8455MD0218886	6	C	0,4	C
8455MD0304979	6	C	0,6	C
8455MD0305051	6	C	0,2	C
8430MD0363760	6	C	0,2	C
8455MD0218752	6	C	2,6	C
8455MD0001535	6	C	3,4	C
8455MD0001545	6	C	3,4	C
8455MD0219139	6	C	0,4	C
8405MD0216929	6	C	0,2	C
8415MD0309510	6	C	1	C
8405MD0216656	6	C	0,6	C
8455MD0304914	6	C	0,2	C
8415MD0248700	6	C	0,4	C
8455MD0218821	6	C	0,2	C
8410MD0217763	5	C	1	C
8405MD0216637	5	C	0,2	C
8405MD0216745	5	C	0,6	C
8455MD0218709	5	C	2,2	C
8455MD0001544	5	C	3	C
8410MD0217872	5	C	0,2	C
8440MD0229172	5	C	0,4	C
8455MD0219423	5	C	0,6	C
8455MD0219403	5	C	0,6	C
8455MD0341663	5	C	0,6	C

8455MD0219425	5	C	0,6	C
8410MD0306097	5	C	0,4	C
8410MD0306096	5	C	0,4	C
8455MD0452599	5	C	1,8	C
8455MD0307720	5	C	0,4	C
8440MD0291205	5	C	0,6	C
8455MD0218711	5	C	2	C
8445MD0218005	5	C	2	C
8445MD0218006	5	C	2	C
8445MD0218007	5	C	2	C
8410MD0217864	5	C	0,2	C
8405MD0216834	5	C	0,2	C
8405MD0216848	5	C	0,2	C
8405MD0216854	5	C	0,2	C
8455MD0218817	4	C	0,6	C
8455MD0351629	4	C	0,6	C
8455MD0350768	4	C	0,6	C
8455MD0452598	4	C	1,6	C
8455MD0452600	4	C	1,6	C
8455MD0307716	4	C	0,2	C
8415MD0369775	4	C	0,2	C
8430005965875	4	C	0,2	C
8415MD0359750	4	C	0,2	C
8440MD0305808	4	C	2,4	C
8455MD0218772	4	C	1,8	C
8455MD0219376	4	C	0,2	C
8410MD0217839	4	C	0,4	C
8455MD0219476	4	C	1,6	C
8455MD0308571	4	C	0,2	C
8455MD0001530	4	C	3,6	C
8455MD0312196	4	C	0,2	C
8455MD0316571	4	C	2,4	C
8455MD0218751	4	C	1,6	C
8405MD0216604	4	C	0,4	C
8410MD0217818	4	C	0,2	C
8455MD0001567	4	C	2	C
8455MD0219288	3	C	1,2	C
8455MD0219215	3	C	0,2	C
8455MD0219209	3	C	0,2	C
8455MD0219384	3	C	0,4	C
8455MD0351518	3	C	0,4	C
8455MD0369779	3	C	0,4	C
8455MD0369771	3	C	0,4	C
8455MD0219424	3	C	0,4	C
8455MD0351527	3	C	0,4	C
8455MD0331293	3	C	0,4	C

8455MD0218735	3	C	1,4	C
8315MD0215616	3	C	16,6	B
8455MD0307759	3	C	1,4	C
8455MD0219478	3	C	1,4	C
8415GN0000001	3	C	197,4	A
8455MD0001538	3	C	1,8	C
8455MD0001598	3	C	0,2	C
8415MD0369830	3	C	0,2	C
8455MD0218822	3	C	0,2	C
8405MD0216658	3	C	0,4	C
8440MD0306187	3	C	0,8	C
8405MD0216304	3	C	0,2	C
8455MD0218731	3	C	6,8	C
8440MD0229187	3	C	0,2	C
8440MD0306191	2	C	1,6	C
8455MD0001534	2	C	1,4	C
8445MD0218002	2	C	2,4	C
8455MD0218873	2	C	0,2	C
8410MD0217756	2	C	0,4	C
8455MD0452590	2	C	0,8	C
8455MD0452592	2	C	0,8	C
8455MD0219332	2	C	1,2	C
8455MD0001539	2	C	1,2	C
8405MD0384143	2	C	0,4	C
8455MD0218883	2	C	0,2	C
8455MD0219469	2	C	0,8	C
8455MD0307761	2	C	0,8	C
8405MD0216737	2	C	0,2	C
8455MD0218768	2	C	1	C
8455MD0341671	2	C	0,2	C
8455MD0351526	2	C	0,2	C
8455MD0351623	2	C	0,2	C
8455MD0369805	2	C	0,2	C
8455MD0373964	2	C	0,2	C
8455MD0219386	2	C	0,2	C
8455MD0351511	2	C	0,2	C
8455MD0341666	2	C	0,2	C
8455MD0351512	2	C	0,2	C
8455MD0219401	2	C	0,2	C
8455MD0387457	1	C	0,4	C
8455MD0387461	1	C	0,4	C
8455MD0219419	1	C	0,2	C
8455MD0341662	1	C	0,2	C
8455MD0351516	1	C	0,2	C
8455MD0351627	1	C	0,2	C
8455MD0374673	1	C	0,2	C

8440MD0229202	1	C	0,6	C
8455MD0218708	1	C	0,6	C
8440MD0308529	1	C	0,2	C
8455MD0219283	1	C	0,2	C
8455MD0001549	1	C	0,8	C
8440MD0373966	1	C	0,4	C
8455MD0453298	1	C	0,2	C
8315MD0215617	1	C	6,6	C
8415MD0309511	1	C	0,2	C
8455MD0001541	1	C	1	C
8455MD0219333	1	C	1	C
8410MD0217764	1	C	0,2	C
8455MD0001531	1	C	0,6	C
8455MD0218671	1	C	0,6	C
8455MD0218767	1	C	0,4	C
8440MD0308783	1	C	0,4	C
8455MD0218769	1	C	0,4	C

Fonte: Elaborado pelo Autor, após análise de dados retirados em SIGDN, fornecidos pela DA-DOT

ANEXOS

A. Ciclo de vida do Orçamento de Estado

Elaboração

No início do «Ano N-1», aquele que antecede o ano a que o OE respeita («Ano N»), o Governo prepara o OE envolvendo todos os Ministérios. Em conjunto, definem uma estratégia orçamental a longo prazo, onde são decididas as prioridades de política e de distribuição de recursos e definidos os objetivos para o OE. Estabelecido o cenário macroeconómico, é preparada a **PROPOSTA DE LEI DO ORÇAMENTO DO ESTADO**.

15 de outubro

Limite para a entrega da **PROPOSTA DE LEI DO OE** na Assembleia da República.

ANO N-1

Outubro a novembro

Num prazo de 45 dias, a **PROPOSTA DE LEI DO OE** deve ser discutida e aprovada, com eventuais alterações, na Assembleia da República.

A proposta é promulgada pelo Presidente da República, passando a constituir a **LEI DO ORÇAMENTO DO ESTADO**.

Execução

O Governo é responsável pela execução do OE, isto é, pela realização da despesa e cobrança da receita, nos termos do Decreto Lei de Execução Orçamental que regulamenta a **LEI DO ORÇAMENTO DO ESTADO**.

Todos os meses, é publicada uma **SÍNTESE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTAL**, onde são apresentados os valores efetivos das receitas cobradas e da despesa realizada no mês anterior, em comparação com período homólogo.

ANO N ano do orçamento

Conta

31 de dezembro

Limite para a **CONTA GERAL DO ESTADO** ser discutida e aprovada na Assembleia da República, depois de analisado o parecer do Tribunal de Contas.

30 de junho

Limite para a entrega da **CONTA GERAL DO ESTADO** na Assembleia da República, referente ao «Ano N».

ANO N+1

Fonte: Adaptado de <https://www.dgo.pt/politicaorcamental/Paginas/ConhecerProcessoElaboracaoOE/index.html>, visitado às 15:00 do dia 21/12/2017

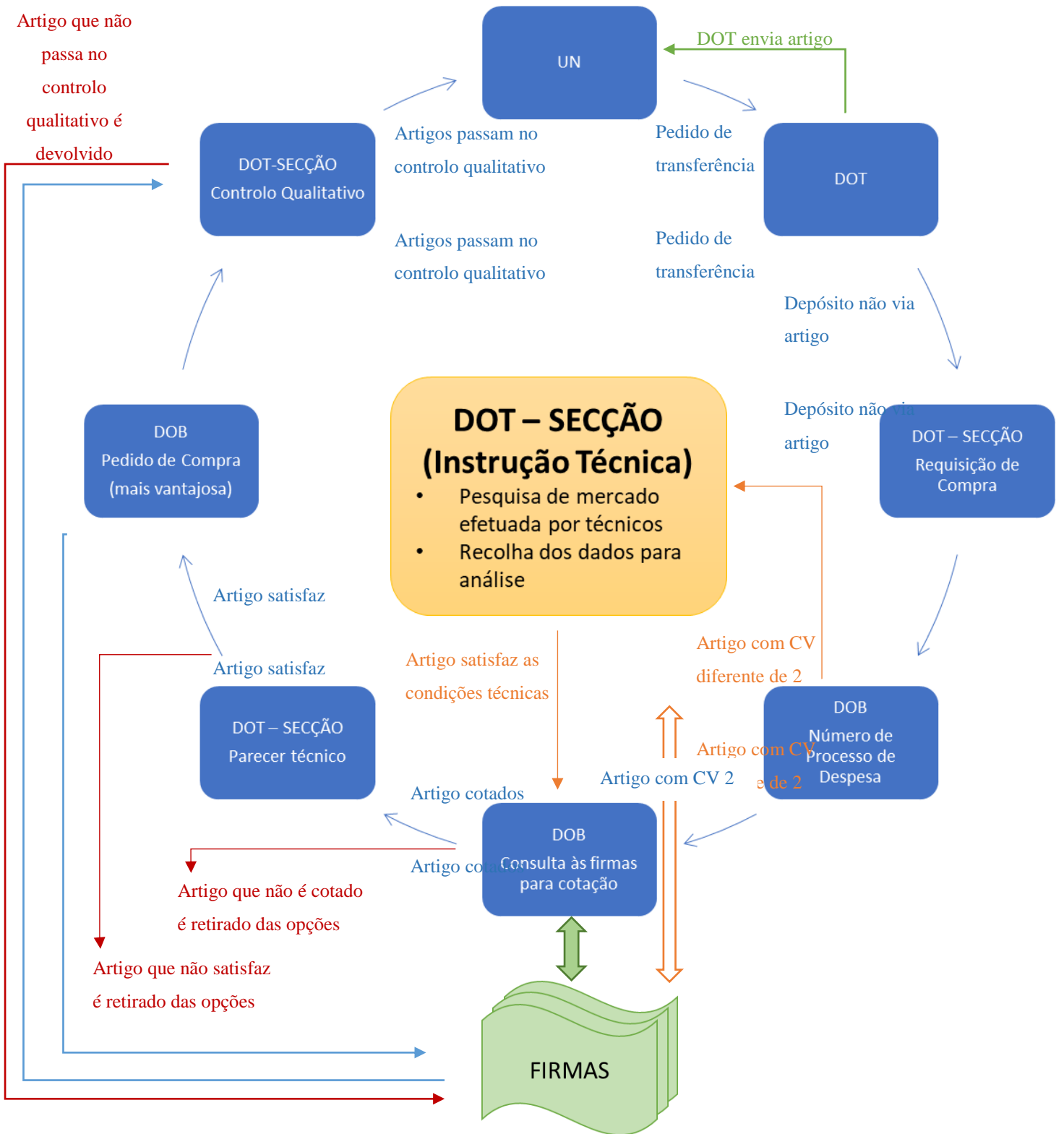
B. Calendarização do processo de Planeamento Orçamental para 2018

Atividades	Entidade Responsável	PPO 2018
Elaboração das Instruções Técnicas (submeter à aprovação do CALM SF)	DAF	14-mar-17
Atualização dos dados mestre e perfis do utilizador	EQUIPA SIG	16-mar-17
Inserção dos Objetivos e Atividades no módulo PA do SIG	EMA/SETORES FUNCIONAIS	N.A.
Envio de mensagens relativas ao início do PPO 2018	DAF	16-mar-17
Disponibilização das Instruções Técnicas na INTRANET	DAF	16-mar-17
Envio Mensagens - Fatores Planeamento dos EGM, LPM, LIM, Projetos e Despesas com o Pessoal	DAF	16-mar-17
Elaboração de critérios de análise das propostas orçamentais das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO)	DAF	05-abr-17
Aprovação do formato de relatório de análise do PPO 2018	DAF	05-abr-17
Validação dos elementos de ação registados pelas UEO, associados à dotações de investimento, nomeadamente LPM, LIM e Projetos	EMA	10-abr-17
Envio dos elementos - planeamento orçamental dos EGM e Despesas com o Pessoal	SP/DCOF/EN/DGAM/EMA	19-abr-17
Aprovação das três versões para 2018 e uma versão por cada ano 2019-2021 de propostas orçamentais pelas UEO após validação por parte do responsável pelo respetivo Setor Funcional.	UEO	19-abr-17
Envio pelos Setores Funcionais da documentação solicitada nas Instruções Técnicas para o PPO 2018 relativa às UEO dependentes.	SETORES FUNCIONAIS	21-abr-17
Elaboração do projeto orçamental dos EGM	DAF/EMA	12-mai-17
Elaboração do projeto orçamental das Despesas com Pessoal	DAF/DCOF/SP	12-mai-17
Conclusão da fase de análise das versões aprovadas	DAF	22-mai-17
CRIAÇÃO DA VERSÃO CENTRALIZADA	DAF	26-mai-17
Criação dos cenários orçamentais e versões para decisão superior	DAF	31-mai-17
Eventuais Instruções do MDN	MDN	(a)
Estudo e adequação das propostas conforme eventuais instruções do MDN	DAF/SF	(b)
Envio ao MDN das propostas	DAF/SF	(b)

- a) Prevê-se que sejam emitidas instruções durante o mês de junho
 b) Dependente das instruções a emitir pelo MDN

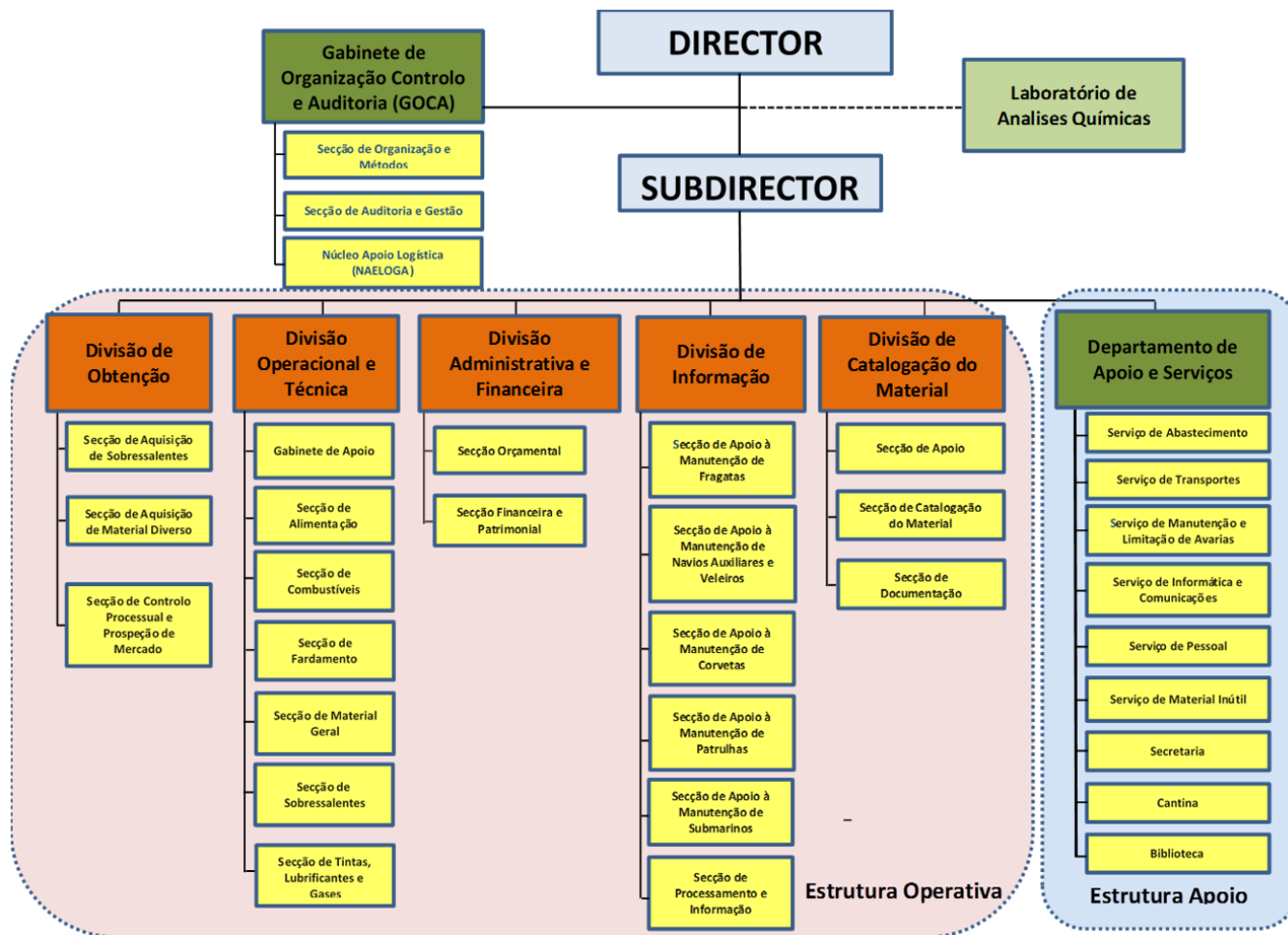
Fonte: Adaptado de Anexo III - Instruções Técnicas PPO 2018

C. Ciclo para satisfação de um PT

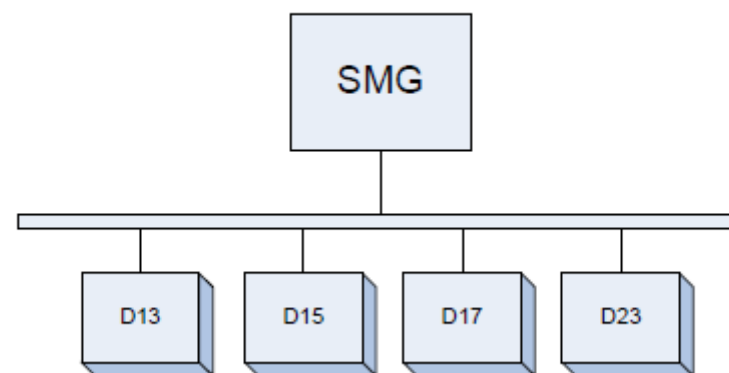
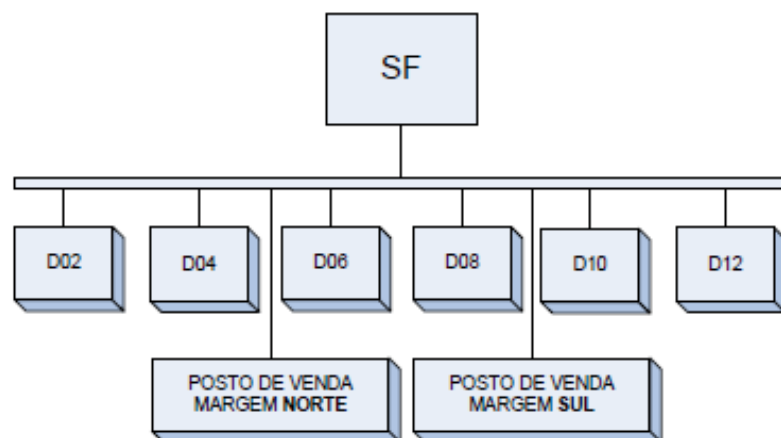
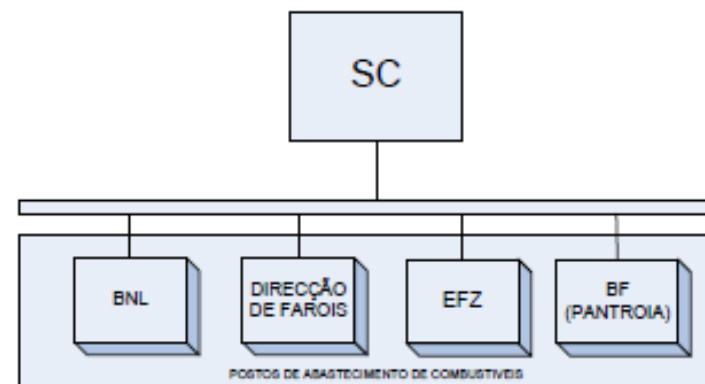
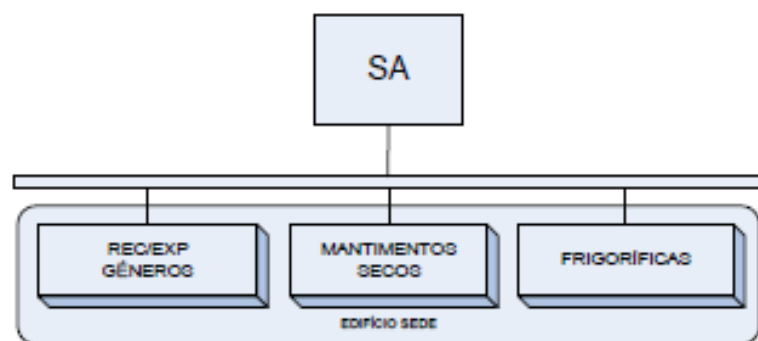


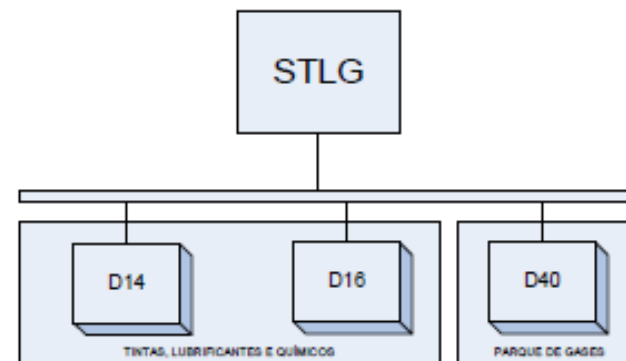
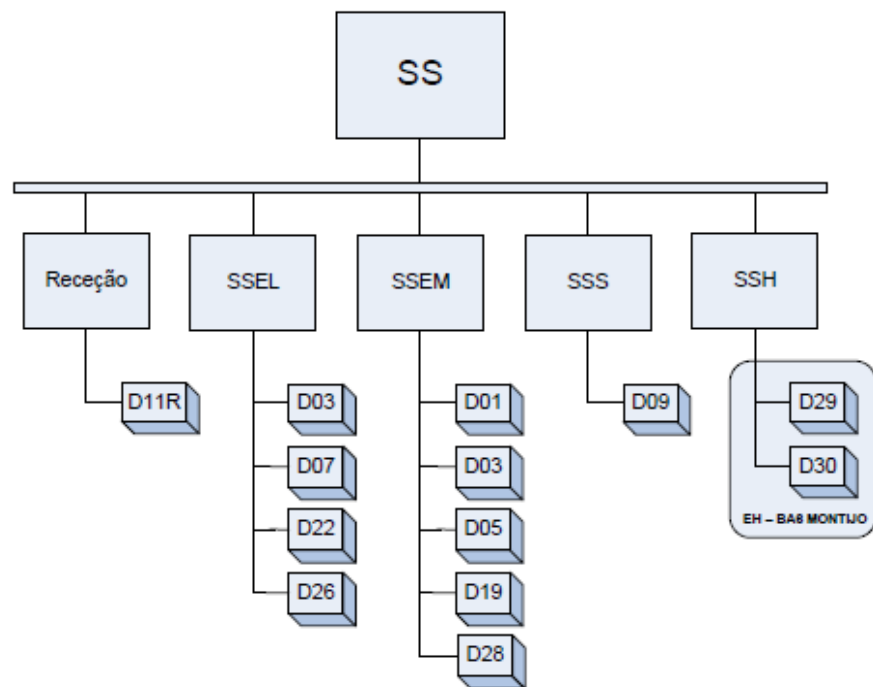
Fonte: Adaptado de modelo fornecido pela DA-DOT

D. Organograma da DA




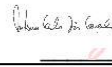
E. Depósitos das Secções da DOT





Fonte: Adaptado de *IT-DOT 007 – Armazenamento de Material*

F. Instrução Técnica da DOT relativamente a Gestão de Existências

	DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA INSTRUÇÃO TÉCNICA	Visto, O Subdiretor, <small>Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves, DNE c=PT, o=Município da Defesa Nacional, ou=Marinha Portuguesa, ou=António Carlos Dias Gonçalves, Data: 2015.03.19 10:40:59 Z</small> 
		IT-DOT 001

GESTÃO DE EXISTÊNCIAS


DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA INSTRUÇÃO TÉCNICA

Versão: 1.00

Estado: Versão final

Data: 19-03-2015

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 1 de 20
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto, O Subdiretor,</p> <p style="text-align: center;"><i>António Carlos Dias Gonçalves</i></p> <p style="text-align: center;"><small>Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves DN: c=PT, o=Ministério da Defesa Nacional, ou=Maria Pia Portuguesa, cn=António Carlos Dias Gonçalves Data: 2015.03.19 10:41:56 Z</small></p>
		IT-DOT 001

1. Objetivo

Enquadrada pela missão da Direção de Abastecimento (DA), a presente Instrução Técnica (IT) pretende estabelecer, no âmbito de atividade da Divisão Operacional e Técnica (DOT), os princípios, procedimentos e regras conducentes a uma gestão de existências económica, eficiente e eficaz.

A gestão de existências almeja a constituição de um lote global capaz de assegurar a satisfação das necessidades dos requisitantes (Unidades Navais e Comandos, Unidades e Serviços em Terra) de acordo com o estabelecido no presente documento.

2. Campo de aplicação

A presente IT deverá ser tida em consideração na preparação de cada ano económico e é dirigida às secções da DOT.

A aplicação da IT-DOT 001 reside, numa fase genérica, no chefe de cada secção da DOT, devendo ser definidos os moldes para a elaboração do planeamento e as ações tendentes ao atempado reaprovisionamento de existências.

Posteriormente, os diversos elementos responsáveis pela elaboração do planeamento e criação de requisições de compra (RC) deverão aplicar de forma inequívoca as regras e moldes definidos.

3. Enquadramento legal

Como toda a aquisição de bens e serviços por parte da administração pública, as aquisições por parte da DA são enquadradas e reguladas pela legislação e normativos em vigor, designadamente, pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro.

4. Gestão de Existências


A constituição de lotes visa permitir a realização de economias de escala, conciliar diferenças entre oferta e procura, assim como garantir a continuidade do abastecimento em diversas situações.

Através da gestão das existências pretende-se conhecer o comportamento da procura, de forma a prever ritmos de consumo e tomar decisões quanto ao aprovisionamento de artigos. Assim, intenta-se a obtenção de artigos com maior qualidade e ao mais baixo custo.

a. Metodologia


- (1) Para que a gestão de existências seja efetiva e eficiente deve ser tido em linha de conta:
 - (a) O histórico de consumo;
 - (b) O ritmo de consumo;
 - (c) As disponibilidades financeiras;

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 4 de 20
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto, O Subdiretor,</p> <p style="text-align: center;"><i>António Carlos Dias Gonçalves</i></p> <p style="text-align: center;"><small>Assinado de forma digital por: António Carlos Dias Gonçalves DN: c=PT, o=Ministério da Defesa Nacional, ou=Marinha Fluorencia, cn=António Carlos Dias Gonçalves Dados: 2015.03.19 10:42:15 Z</small></p>
		IT-DOT 001

- (d) Os níveis de existências – em armazém e em processo de aquisição;
 - (e) As necessidades (atuais e futuras);
 - (f) Diretivas técnicas do Organismo de Direção Técnica;
 - (g) As capacidades de armazenagem.
- (2) Através da determinação do acima referido, estabelecem-se os diversos níveis de abastecimento (mínimo, máximo e de reaprovisionamento), assim como as aquisições a efetuar.
- (3) Subsequentemente, a gestão de existências objetiva um aprovisionamento eficaz, eficiente e económico, onde se pretende que as necessidades sejam satisfeitas no mais curto espaço de tempo.
- (4) A gestão económica de existências apresenta-se como a análise mais adequada à realidade da DOT e, como tal, será essa a forma a utilizar pelas diversas secções. Essa análise é elaborada através da determinação de um critério que permita colocar em evidência a percentagem mais valiosa dos artigos geridos por cada uma das secções e deverá ter em linha de conta os seguintes critérios:
- (a) Número de saídas de um determinado artigo;
 - (b) Valor das saídas determinadas;
 - (c) Valor médio de existências.
- (5) Tendo em conta os conceitos supra deve ser elaborada uma *análise ABC* onde se objetiva a separação de artigos através das existências valorizadas. Para elaborar esta análise devem ser seguidos os seguintes passos:
- (a) Listar todos os artigos armazenados num depósito;
 - (b) Valorizar as respetivas existências;
 - (c) Ordenar os artigos por valor total;
 - (d) Calcular a percentagem acumulada correspondente a cada artigo.
- (6) A *análise ABC* baseia-se na *regra de Pareto*, através da qual se concluiu que cerca de 20% dos artigos armazenados correspondem aproximadamente 80% do valor total em depósito. Através desta os artigos deverão ser categorizados da seguinte forma:
- (a) Artigos da Classe A: 20% dos artigos correspondem a 80% do valor em depósito;
 - (b) Artigos da Classe B: 30% dos artigos representam 15% do valor armazenado;
 - (c) Artigos da Classe C: 50% dos artigos em depósito compreendem 5% do valor total.

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 5 de 20
--	------------------	--------------

	<p align="center">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p align="center">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p align="center">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p align="right">Visto, O Subdiretor,</p> <p align="right"> <small>Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves DN: c=PT, ou=Ministério da Defesa Nacional, ou=Matias Romagosa, ou=António Carlos Dias Gonçalves Data: 2015.03.19 16:50:10 Z</small> </p>
		<p align="center">IT-DOT 001</p>

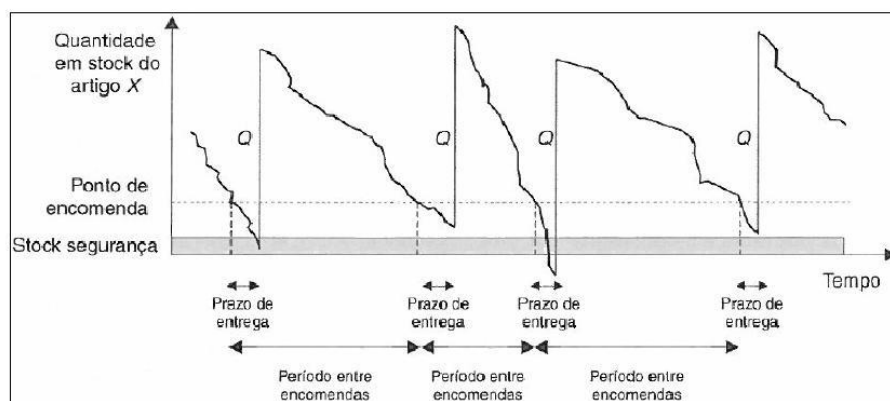


Figura 3. Gráfico exemplificativo do método de revisão contínua.

- (4) Assim, a quantidade que definirá o nível de reaprovisionamento (P_e) será determinada através do *stock* de segurança, consumo mensal (K) e *Procurement Lead Time* (d), segundo a seguinte fórmula:

$$P_e = s + (K * d)$$


- (5) A quantidade a encomendar (L_e) dependerá da aplicação da fórmula de Wilson, onde se deverá considerar as seguintes variáveis:
- (a) Taxa média de procura (D);
 - (b) Custo unitário de encomenda (C_e);
 - (c) Preço médio móvel (p);
 - (d) Taxa de posse de *stocks* (TPS).
- (6) Nesse sentido, a fórmula a aplicar é a seguinte:

$$L_e = \sqrt{\frac{2 * D * C_e}{TPS * p}}$$

c. Método de Revisão Periódica

- (1) No método de revisão periódica são pressupostos intervalos predefinidos e quantidades variáveis para encomendas. Este método é aconselhável para artigos da Classe C e alguns da Classe B.
- (2) A evolução das existências decorrerá dentro do abaixo exemplificado:

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 8 de 20
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: right;">Visto, O Subdiretor,</p> <p style="text-align: right;"><small>Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves DN: c=PT, ou=Ministério da Defesa Nacional, ou=Mantinha Portuguesa, ou=António Carlos Dias Gonçalves Dados: 2015.03.19 17:05:48 Z</small></p>
		IT-DOT 001

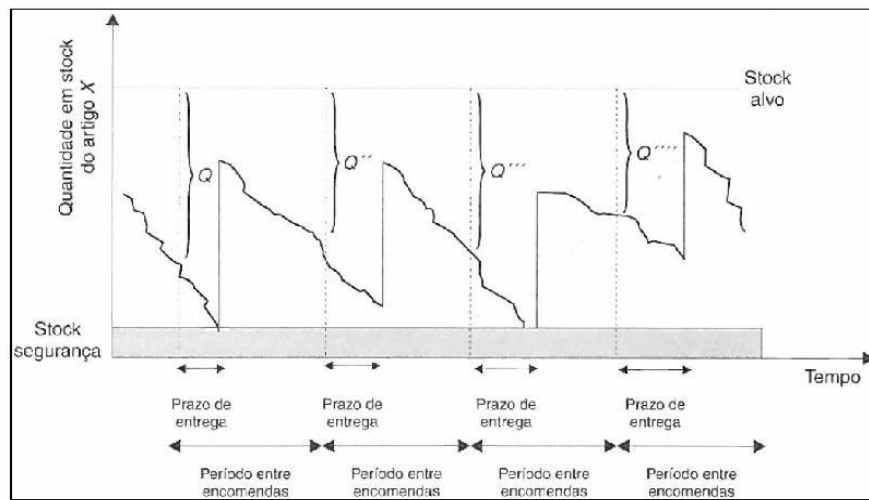


Figura 3. Gráfico exemplificativo do método de revisão periódica.

- (7) Desta forma, a quantidade (Q) necessária para atingir o *stock* alvo (T) corresponderá à diferença entre esse nível e o *stock* disponível no momento da revisão das necessidades (E):

$$Q = T - E$$

- (8) O *stock* alvo é definido pela soma da procura média durante o período de fornecimento da encomenda (μe) com o *stock* de segurança (S):

$$T = \mu e + S$$


d. Lead Time

O conceito de *lead time* é definido como o intervalo de tempo entre o início de uma aquisição de bens ou serviços e o seu término. Dado que o *lead time* deverá ser tido em conta aquando da gestão das existências, este conceito assume uma elevada importância na definição do ponto de encomenda.

(1) Procurement Lead Time

- (a) Tanto as aquisições de bens como as de serviços encontram-se sempre sujeitas a um prazo necessário à obtenção.
- (b) Dentro desse prazo, o *procurement* é definido como a aquisição de bens, obras e serviços através de concursos lançados no âmbito de financiamentos, concessões e/ou créditos feitos por qualquer entidade pública.

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 9 de 20
--	------------------	--------------


	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto, O Subdiretor,</p> <p style="text-align: center;"><small>Assinado de forma digital por António Carlos Dias Gonçalves DN: cn=PT, o=Ministério da Defesa Nacional, ou=Marinha Portuguesa, cn=António Carlos Dias Gonçalves Dados: 2015.03.19 17:07:46 Z</small></p>
		<p style="text-align: center;">IT-DOT 001</p>

f. Reaprovisionamento

- (1) Como referido anteriormente, o reaprovisionamento anual encontra-se previsto e a elaboração de RC poderá ser enquadrada através das seguintes periodicidades:
 - (a) Planeadas:
 - (1) Recometamento de *stock*:
 - (a) Secção de alimentação: Semestral;
 - (b) Secção de combustíveis: Semestral e quadrimestral;
 - (c) Secção de fardamento: Pontual;
 - (d) Secção de material geral: Semestral;
 - (e) Secção de sobressalentes: Pontual;
 - (f) Secção de tintas lubrificantes e gases: Pontual;
 - (2) *Long Lead Items* – Dado o longo período de espera, poderão ser efectuadas requisições de compra mediante o fornecimento deste tipo de artigos;
 - (b) Não Planeadas: Poderá ser efetuado o recometamento de existências através de RC associadas a pedidos de transferência (PT) com prioridade alta (02) ou muito alta (01), nesse caso a RC deverá ser associada ao PT através da inscrição do número no campo “ReqC”, como exemplificado na figura 6.

Data de entrada em vigor 19-03-2015	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 15 de 20
--	------------------	---------------

G. Instrução Técnica da DOT relativamente a Armazenagem de Material

	DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA INSTRUÇÃO TÉCNICA	Visto, O Subdiretor <small>Assimilado formato digital por P&T 2011 Área Compras DRE - D.P.E. ou ARMAZENAGEM T-CA ou ARMAZENAGEM - SA, ou Operacional, ou Agência de Gestão de Transportes de Sudoeste de Portugal (AGT-SD) ou Sudoeste - SUDOC-SD ARMAZENAGEM ou P&T ou ARMAZ. D. em Vila Verde, Vila Verde, Portugal. Data: 2016.03.17 17:08:42.</small>
		IT-DOT 007

ARMAZENAGEM DE MATERIAL


DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA INSTRUÇÃO TÉCNICA

Versão: 1.00

Estado: Versão final

Data: 16-03-2016

Data de entrada em vigor 16-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 1 de 48
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto,</p> <p style="text-align: center;">O Subdiretor</p> <p style="text-align: center;"> <small>Assinatura digital por Nelson Alves Domingos DN: c=PT, ou=ALICEIST-CA, ou=ALICEIST, ou=Corporativa, ou=Agência de Gestão da Tecnologia e da Defesa Pública - ICCC/EPD, ou=ARMARNA - DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO, ou=armar@alce.ou=Ministério da Defesa Date: 2016.03.17 07:50:06 Z</small> </p>
		IT-DOT 007

1. Objetivo

Enquadrada pela missão da Direção de Abastecimento (DA), a presente instrução técnica (IT) pretende estabelecer, no âmbito da atividade da Divisão Operacional e Técnica (DOT), os princípios, procedimentos e regras conducentes ao armazenamento de material, de modo correto, seguro, eficiente e eficaz.

As boas práticas de armazenamento permitem evitar acidentes com as pessoas, os produtos armazenados e na movimentação de cargas.

A armazenagem de material visa receber, movimentar, arrumar, conservar e expedir o material, no sentido de assegurar a satisfação das necessidades dos requisitantes (Unidades Navais e Comandos, Unidades e Serviços em Terra) de acordo com o estabelecido no presente documento.

2. Âmbito de aplicação


A presente IT deverá ser tida em consideração na Armazenagem do material, sendo dirigida às diferentes áreas geridas pela DOT.

A IT-DOT 007 deve ser observada pelos chefes e fiéis dos depósitos, para que o manuseamento dos artigos seja efetuado com segurança no local de trabalho, respeitando todas as regras para a eficiente armazenagem.

3. Siglas e Abreviaturas

BDC	Base de Dados de Catalogação
CAS	Centro de Apoio Sanitário
CDOT	Chefe da Divisão Operacional e Técnica
CE	Comunidade Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
CGAP	Chefe do Gabinete de Apoio
COSHH	<i>Control os Substances Hazardous to Health</i>
CPS	Caixa de Primeiros Socorros
CSS	Chefe da Secção de Sobressalentes
CTN	Campus Tecnológico e Nuclear
DA	Direção de Abastecimento
DOT	Divisão Operacional e Técnica
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EURATOM	Comunidade Europeia da Energia Atómica (CEEA ou EURATOM)
EXP	Secção de Expedição de Material e Transitário

Data de entrada em vigor 16-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 5 de 48
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto, O Subdiretor</p> <p style="text-align: right;"><small>Assinado digital por Nelson Ferreira DN: cn=PT, ou=AL, ou=ICERT, CA, ou=ML, ou=ICERT, BA, ou=Corporat, ou=República Portuguesa e da Divisão Pública, ou=ICPPE, PE, ou=MINISTERIO, ou=SECRETARIA DE ABASTECIMENTO, ou=Personal ID, c=Portugal, ou=Domínio, Data: 2016.03.17 17:10:20 Z</small></p>
		IT-DOT 007

FEFO	<i>First-Expire, First-Out</i>
FIFO	<i>Firs- In, First- Out</i>
ISA	Instruções de Segurança da Armada
IST	Instituto Superior Técnico
LIFO	<i>Last-In, First-Out</i>
NIFO	<i>Next-In, First-Out</i>
NNA	Número Nacional de Abastecimento
PEI	Plano de Emergência Interno
SA	Secção de Alimentação
SC	Secção de Combustíveis
SF	Secção de Fardamento
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SMG	Secção de Material Geral
SS	Secção de Sobressalentes
STLG	Secção de Tintas, Lubrificantes e Gases
UEO	Unidade, Estabelecimento ou Órgão

4. Metodologia

Para que a Armazenagem do Material seja segura e eficiente devem ser considerados os seguintes fatores:

- a. A similaridade dos artigos;
- b. A dimensão dos artigos;
- c. As características do material;
- d. A capacidade dos serviços de Armazenagem.

5. Armazenagem de Material


a. Generalidades

São três os objetivos essenciais de armazenagem:

- (1) Regular a Corrente de Abastecimento (função reguladora);
- (2) Proteger o material (função protetora);
- (3) Possibilitar a sua distribuição (função distribuidora).

Em qualquer depósito, sempre que os materiais estejam arrumados com uma determinada ordem, resultam invariavelmente as seguintes vantagens:

Data de entrada em vigor 16-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 6 de 48
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto, O Subdiretor</p> <p style="text-align: right; font-size: small;"> Autenticado de forma digital por Nelson Alves Domingos DN: c=PT, o=MALBERTICA, ou=ALBERTICA, ou=Corporate, ou=Agência de Gestão de Recursos Humanos, cn=Nelson Alves Domingos ABASTECIMENTO, ou=Personal (C), cn=Nelson Alves Domingos, Dn: ou=2036-00.01.0.0.000000 </p>
		IT-DOT 007

- (4) Melhor aproveitamento do espaço;
- (5) Facilidade de inventariação;
- (6) Facilidade de preparação dos pedidos;
- (7) Perdas e deterioração reduzidas ou eliminadas.

b. Sistemas de armazenagem

Podemos falar em quatro sistemas de armazenagem:

- (1) Por sequência;
- (2) Banalização do espaço;
- (3) Por sequência-modificado ou misto;
- (4) Popularidade.

Por sequência

Os artigos são colocados por ordem de Número Nacional de Abastecimento, da esquerda para a direita e em direção ao fundo do armazém. O artigo é arrumado sempre no mesmo local segundo o princípio que a cada local corresponde um certo artigo.

Vantagens:

- (1) Fácil localização do material;
- (2) Não é necessário ficheiro para fins de localização de material;
- (3) Útil para armazenagem em prateleiras.

Desvantagens:

- (1) Marcação prévia de um espaço para um determinado artigo;
- (2) Não são consideradas as características do material.

Banalização do espaço

Os artigos são armazenados onde exista local. Isto é, aquando da receção dos artigos, estes são colocados numa zona livre do local destinado à armazenagem desde que essa zona ofereça condições de segurança para o material e pessoal.


Vantagens:

- (1) Grande flexibilidade;
- (2) Possibilita a máxima utilização da cubicagem do recinto.

Desvantagens:

- (1) Implica a criação de um ficheiro com a localização do material;
- (2) Obriga a ter pessoal familiarizado com as suas características do material;

Data de entrada em vigor 16-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 7 de 48
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto,</p> <p style="text-align: center;">O Subdiretor</p> <p style="text-align: center;"><small>Assinado eletronicamente por Nelson Alves Domingos Diretor de PT, ex-MAJURBIBI CA, ex-MAJURBIBI - MAJUR Corporativo, ex-Agência de Gestão de Tecnologia e Informação - AGESTI - SGP, ex- SAMPINHA - DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO, ex-Previdência RJ, ex-Núcleo Administrativo, Outubro 2016 09:17:17 (v)02</small></p>
		IT-DOT 007

(3) O mesmo artigo poderá ser armazenado em diferentes locais.

Misto

É um sistema que representa um compromisso entre os dois anteriores (Sequência e Banalização), isto é, os artigos poderão ser colocados na zona livre e por determinada ordem, mas terá de ser considerada uma certa afinidade ou similaridade entre os artigos e entre o local apropriado, tendo em atenção as suas características.

Popularidade

Este método apresenta uma dificuldade, pois implica a divisão dos artigos em três grandes grupos: "de rápida movimentação", "de média movimentação" e de "lenta movimentação". Os de "rápida movimentação" são arrumados o mais perto possível do local onde são rececionados e fornecidos. Seguidamente são arrumados os de "média movimentação", e por fim serão arrumados os de "lenta movimentação", nos sítios mais distantes do local de receção e do fornecimento (têm menos movimento).

Vantagens

- (1) Reduz o esforço e a respetiva fadiga do pessoal, por limitar a quantidade de deslocações;
- (2) Acelera as operações de arrumação e expediente do que resulta economia de tempo. Permite pois uma rápida distribuição dos artigos armazenados.

Na armazenagem da DOT é seguido o sistema **misto**.

c. Organização Material da Armazenagem


A armazenagem deve estar assente numa organização adequada do material, que compreende:

- (1) Locais apropriados para a armazenagem;
- (2) Equipamentos para uma arrumação ordenada dos *stocks*;
- (3) Eficientes equipamentos de movimentação.

O conjunto destes meios deverá permitir:

- (1) Facilitar a receção, ordenação, contagem e expedição dos produtos;
- (2) Dispor os *stocks* num espaço mínimo, convenientemente referenciado e com fácil circulação;
- (3) Garantir a segurança do pessoal, por forma a evitar acidentes e melhorar as condições de trabalho.

Data de entrada em vigor 16-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 8 de 48
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: center;">Visto, O Subdiretor</p> <p style="text-align: center;"><i>[Assinatura]</i></p> <p style="text-align: center;"><small>Atividade de Técnico Superior em Gestão de Recursos Humanos DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO E LOGÍSTICA RUA DO APOIO Nº 1000 - FLORESTA - ANÁPOLIS - GOIÁS CEP: 73.000-000 FONE: (62) 3233-1100 FAX: (62) 3233-1101 E-MAIL: dta@anapolis.go.gov.br www.anapolis.go.gov.br</small></p>
		<p style="text-align: center;">IT-DOT 007</p>

Exemplo: Materiais de grandes dimensões empilhados sobre o piso ou em prateleiras devem ser arrumados junto ao local onde são rececionados e expedidos, para limitar a distância de movimentação;

- (21) Deverá ser tido em conta a eventual **rotura de espaço, perigosidade ou elevado valor do material** utilizado no critério **NIFO** (*Next in, first out*) para estes casos;
- (22) A utilização de monta-cargas, no processo de armazenagem, requer pessoal qualificado.

e. Tipos de armazenamento


(1) Armazenamento em blocos

- (a) O armazenamento em blocos (pilhas) pode dificultar o acesso para a extinção de um incêndio;
- (b) As dimensões dos blocos (pilhas) com materiais inflamáveis devem:
 - Ser limitadas aos blocos para uma largura de 2 paletes e uma altura de 4 paletes. Por motivos práticos, o comprimento não deve exceder 8 paletes;
 - Incluir uma passagem para inspeção de pelo menos 0,5m entre blocos e 1m de intervalo ao longo da parede.
- (c) As sinalizações de acesso para os monta-cargas ou dispositivos de levantamento devem ser localizados nos extremos do bloco (pilha);
- (d) Para evitar danos das embalagens inferiores, a altura do empilhamento deve ser reduzida dependendo do tipo de embalagens;
- (e) Deverá ser marcado no chão a posição dos blocos e passagens de inspeção, assim como atribuir um número a cada bloco;
- (f) Se estiver instalado um sistema de aspersão automática, este deve estar situado a uma altura de pelo menos 1 metro acima da parte superior do bloco.

(2) Armazenamento em prateleiras

- (a) As estantes ou paletes com prateleiras de metal permitem uma melhor utilização em altura. No entanto exigem monta-cargas específicos para aproveitar ao máximo o espaço;
- (b) Comparativamente com o armazenamento em blocos, as estantes têm as seguintes vantagens:
 - Armazenamento mais estável, com menos danos das embalagens inferiores;
 - Melhor controlo de existências e aviamento mais célere;

Data de entrada em vigor 16-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 11 de 48
--	------------------	---------------

	<p align="center">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p align="center">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p align="center">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p align="center">Visto,</p> <p align="center">O Subdiretor</p> <p align="center"> <small> Assinatura Digital por Meio de: Algoritmo de Assinatura Digital por Meio de: DN: c=PT, o=MULICESIT-CA, ou=MULICESIT-CA, ou=Corporativo, ou=Agência de Gestão de Recursos e de Gestão Pública - ICOP/FE, ou=MUNICIPAL- DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO, ou=PersonasID, ou=Helen Alves Domingos. Data: 2016.03.17 10:20:17 Z </small> </p>
		<p align="center">IT-DOT 007</p>

- Acesso a cada palete e boa inspeção visual;
- Podem ser instalados, dentro das estantes e junto dos produtos, sistemas de aspersão automáticos.

f. Sistemas de Controlo das Existências

- (1) O sistema de controlo de armazenamento tem de garantir o conhecimento da quantidade e localização dos artigos no armazém, a qualquer momento.
- (2) Um inventário, um plano de localização dos artigos e a ficha de dados dos produtos têm de estar num lugar seguro, fora da área de armazenamento, de forma a facilitar a sua consulta em caso de incêndio ou emergência.

g. Cuidados gerais no Armazenamento

(1) Conservação de materiais

A conservação consiste em proteger os materiais, por meio de proteções que asseguram a estanqueidade contra variações de temperatura e humidade, permitindo que desta forma os materiais não sejam sujeitos ao agente provocador de corrosão, ferrugem ou bolor.

Deste modo, deve-se:

- (a) Garantir a conservação dos materiais em depósito, em especial no que respeita à sua proteção contra os agentes externos;
- (b) Tanto quanto possível, reduzir a percentagem da humidade nos locais onde estão armazenados os artigos, ventilando esses recintos e completando essa ação com a utilização de sílica gel e/ou cal.

(2) Proteção mecânica dos materiais


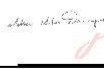
O choque produz deformação física dos artigos, sendo fundamental protegê-los, tanto durante a fase de transporte como na armazenagem, para que não se altere a sua forma física.

Devem assim ser respeitadas as seguintes normas:

- (c) Quando se proceder à armazenagem (última armazenagem antes da sua utilização) poder-se-á retirar esta embalagem se se concluir que a sua retirada não prejudica fisicamente o artigo;
- (d) Ter os cuidados necessários na manipulação dos artigos de acordo com a sua natureza física;
- (e) Manter o empilhamento em posição estável e evitar o esmagamento das camadas inferiores;

<p>Data de entrada em vigor</p> <p align="center">16-03-2016</p>	<p align="center">NÃO CLASSIFICADO</p>	<p align="center">Pág. 12 de 48</p>
--	--	-------------------------------------

H. Distribuição de Fardamento

	DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA INSTRUÇÃO TÉCNICA	Visto, O Subdiretor, <small>Assessoria de Planejamento para Políticas Alcides Damasceno DIRETOR-PT de ABASTECIMENTO, Rua: RUA SENECA, 504, Vila Rica, Município de Vila Rica - RJ CEP: 27.015-000 por MARILYN OLIVEIRA DE CARVALHO ABASTECIMENTO, C/RECADO DE ABASTECIMENTO, por FERNANDA K. K. de FERNANDA K. K. LOPES Diário: 2016.03.18 12:15:32</small> 
		IT-DOT 022

DISTRIBUIÇÃO DE FARDAMENTO


DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA INSTRUÇÃO TÉCNICA

Versão: 1.00

Estado: Versão inicial

Data: 18-03-2016

Data de entrada em vigor 18-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 1 de 14
--	------------------	--------------

	DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA INSTRUÇÃO TÉCNICA	Visto, O Subdiretor, <small>Assessor de Pessoal - Afiliado por Marinha Alvaro Domingos DIR-OP/PE-MULTICERT-CA, DIR-MULTICERT - RA, ou Corporação, ou Agência de Gestão do Recrutamento e da Divisão Pública - IGC E P.E. ou MARINHA - DIRECÇÃO DE APOIO CARENTO, ou FUNDACÃO de Marinha Alvaro Domingos Data: 2016.0318 12:18:51 Z</small>
		IT-DOT 022

(3) Na gravação da devolução, a guia de devolução é criada automaticamente, seguindo-se o registo de entrada de material.

5. SF e Postos avançados de distribuição

A distribuição de fardamento é da responsabilidade da DA, através da SF e das unidades cuja distribuição pontual, ocorre por inerência das funções específicas que desempenha, sendo denominados de postos avançados de distribuição fardamento e que compreende 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.

6. Distribuição individual de fardamento


d. Fardamento participado

Os artigos de fardamento colocados à disposição de militares e militarizados estão sujeitos a comparticipação por parte do Estado, conforme definido do Decreto-lei n.º 92/87, de 27 de fevereiro. A referida comparticipação, em percentagem, é fixada por despacho conjunto do Ministro da Defesa Nacional e do Ministro das Finanças.

Os artigos de fardamento cuja percentagem de comparticipação é fixada, conforme acima definido, deverão ser obtidos diretamente nos postos de venda de fardamento (PVF) da Direção de Abastecimento (DA) presentes na margem norte e sul. Cada militar terá acesso aos artigos de fardamento participados, compatíveis com o seu posto, classe, género ou cargo desempenhado, nos termos do Regulamento de Uniforme dos Militares da Marinha (RUMM), das dotações, durações e situações de exceção¹, conforme previstas no Despacho do Ministro da Defesa Nacional, n.º 8994/2001, de 16 de abril, ou conforme definido em despacho do ALM CEMA.

¹ 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

Data de entrada em vigor 18-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 6 de 14
--	------------------	--------------

	<p align="center">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p align="center">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p align="center">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p align="center">Visto, O Subdiretor,</p> <p><small>Assim assinado em forma digital por Nuno António Domingos DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO - DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA Rua do Almirante, 10 - 1600-014 Lisboa Tel: 213142000 - Fax: 213142001 E-mail: da@mar.mil.pt</small></p>
		<p align="center">IT-DOT 022</p>

Os comandos, entidades ou órgãos, localizados fora da área da grande Lisboa, podem solicitar, por nota ou mensagem dirigida à DA, o envio de artigos de fardamento dos seus militares ou militarizados, através dos meios de distribuição instituídos, devendo para o efeito identificar o utente a quem se destina cada artigo (NII e nome), tamanho do artigo e morada para expedição do material.

Os militares e militarizados que necessitem de confeccionar fardamento personalizado ou por medida, também este não participado a 100%, deverão recorrer a entidades privadas de manufatura de uniformes militares existentes para o efeito. O processo de confeção de fardamento deverá obedecer às seguintes fases:

- (1) Aquisição, nos PVF da DA, do tecido já participado, de forma distinta, caso se trate respetivamente de tecido para a confeção de uniformes de utilização comum ou uniformes de cerimónia e gala (uniforme n.º 1 e n.º 2);
- (2) Solicitação, junto da entidade privada, da confeção do uniforme pretendido, entregando o tecido necessário para a sua manufatura;
- (3) Entrega, nos PVF da DA, de fotocópia do recibo da despesa efetuada e preenchimento do documento em anexo A da presente IT, também disponível nos postos de venda, para efeitos de solicitação de participação na confeção de fardamento.


Na obtenção dos artigos em 1. e 2. aplica-se o processo logístico de venda de fardamento, conforme definido na IT 018 – Venda de Fardamento.

Os artigos de fardamento participados a 100% e como tal artigos distribuídos a título gratuito aos militares estão definidos em tabelas que constam do RUMM, em conjugação com as alterações subsequentes previstas em despachos ou despachos próprios, ambos do Almirante CEMA.

Do grupo de artigos para distribuição fazem parte:

Gabinete do Primeiro Ministro, Assessores militares e ajudantes de campo MDN, Adjuntos 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.

Data de entrada em vigor 18-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 7 de 14
--	------------------	--------------

	<p style="text-align: center;">DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">DIVISÃO OPERACIONAL E TÉCNICA</p> <p style="text-align: center;">INSTRUÇÃO TÉCNICA</p>	<p style="text-align: right;">Visto, O Subdiretor,</p> <p style="text-align: right;"><i>Alfonso de Sousa</i></p> <p style="font-size: small; text-align: right;"> Armada Portuguesa por Viação Naval Direção de Abastecimento Divisão Operacional e Técnica Rua da Corvoa, s/nº - 1649-016 Lisboa Tel: 217 655 18 12 19 42 2 </p>
		IT-DOT 022

Face o que antecede a distribuição de fardamento/equipamento de situações de exceção está condicionada a autorização superior. A dotação de artigos de fardamento a distribuir, quando não devidamente identificada é da gestão da SF, face à disponibilidade de material.

Os artigos poderão ser distribuídos aos militares em duas modalidades distintas: distribuição individual e/ou distribuição a título de empréstimo.

7. Fardamento a título de empréstimo

As cedências de artigos de fardamento constituem uma modalidade de fornecimento de exceção. Está previsto a cedência nas seguintes situações:

- f. Aprontamento e projeção de militares, militarizados e civis da Marinha em missões fora do território nacional, conforme distribuição prevista no Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 33/11, de 11 de maio, conforme identificado no ponto acima;
- g. Missão a bordo de unidade naval (UN) ou fardamento avulso para casos específicos devidamente fundamentados e autorizados.

O levantamento destes artigos será, em regra, efetuado pelo militar nomeado para o cargo e poderá ocorrer diretamente nos depósitos de fardamento da DOT ou no PVFS. Em qualquer dos casos serão efetuados vales de fardamento e efetuado procedimento em SIG de bloqueio dos artigos, conforme anexo D à IT DOT 019 – Cedências de Material.

8. Distribuição de fardamento a cargo da unidade

a. Dotações de fardamento

A distribuição de artigos de fardamento a cargo das unidades está prevista no RUMM e tem a designação genérica de artigos do 3.º grupo.

Os referidos artigos são pertença do Estado, da gestão de cada unidade e deverão existir na quantidade e natureza restrita à necessidade dos mesmos.

Data de entrada em vigor 18-03-2016	NÃO CLASSIFICADO	Pág. 9 de 14
--	------------------	--------------

I. Legislação relativa a fardamento indexante ao RUMM

Item	Tipo	Nº	Data	Assunto	Obs
1	DPCEMA	4	23/fev/18	Casaco de aquecimento fardamento uniformes RUMM RUPMM N.º 4	Inclusão do casaco de aquecimento como artigo de fardamento dos militarizados da Marinha
2	DPCEMA	1	18/jan/18	Re-Criação do Uniforme da Brigada Real da Marinha Portuguesa	
3	DPCEMA	50	13/out/17	Distintivo dos Oficiais da classe de Técnicos de Saúde Habilitados para o exercício das funções de Enfermagem	
4	DPCEMA	5	31/jan/17	Utilização do Uniforme pelos elementos da Banda da Armada	
5	DPSM	3	09/jan/17	Preçário para artigos de fardamento	
6	DPCEMA	60	24/mai/16	Regulamento Interno da Superintendência do Pessoal	CPU art. º 23
7	DPCEMA	21	21/jul/15	Distintivo posto Cabo-mor	
8	DPCEMA	30	04/nov/14	Blusão de cabedal azul naval	Altera o DPCEMA 56_02JUN2006
9	DPCEMA	19	11/abr/13	Distintivos de funções – cordões	
10	DPCEMA	14	21/mar/13	Uniforme de voo	
11	DPCEMA	12	07/mar/12	Fato de embarque anti exposição estanque	
12	DPCEMA	10	16/fev/12	Alteração Artigos de fardamento e tabelas de distribuição de fardamento.	Revoga o DPCEMA 40_29JUN2005
13	DPCEMA	6	09/fev/12	Nova bota de cano para combate	
14	DPCEMA	67	25/nov/11	Normas aquisição fardamento participado	
15	DPCEMA	58	11/out/11	Tabela dos artigos de fardamento a distribuir aos alunos do CFOST	
16	DPCEMA	29	15/mar/10	Fato impermeável de embarque. Atribuição às unidades de mergulhadores	A DA será responsável pelo controlo da distribuição deste artigo.
17	DPCEMA	3	22/jan/08	Uniforme de trabalho para as unidades navais e de mergulhadores	
18	DPCEMA	38	17/jul/07	Artigos de fardamento específicos para as guarnições dos veleiros da Marinha	
19	DPCEMA	12	16/mar/07	Cinto azul naval	
20	DPCEMA	83	10/nov/06	Boina para militares não fuzileiros	
21	DPCEMA	81	25/out/06	Uniformes das praças. Uso obrigatório da gravata de lã e tranqueta	Revogado DPCEMA 78_04OUT2006
22	DPCEMA	44	11/abr/06	Alteração Regulamento Interno da Superintendência dos Serviços do Pessoal	Comissão Permanente de Uniformes (art. º16), com republicação na OA1 19/10MAI2006
23	DPCEMA	67	07/nov/05	Cobertura de cabeça do uniforme de trabalho para unidades navais e de mergulhadores	

24	DPCEMA	31	17/mai/05	Distintivo do pessoal apto a servir no DAE; passadeiras camufladas	
25	DPCEMA	29	06/mai/05	Distintivo alusivo ao tempo de embarque e ao tempo de navegação	
26	DPCEMA	3	06/mai/05	Distintivo de comando de unidade naval	
27	DPCEMA	28	06/mai/05	Fato impermeável de embarque e uniforme de trabalho para unidades navais e de mergulhadores	
28	DPCEMA	80	13/dez/04	Alteração da composição da CPU	Revogado DPCEMA 44_11ABR2006
29	Portaria	1425	25/nov/04	Alterações ao Regulamento Uniformes dos Militares da Marinha	Por força da ent rada em vigor do novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (criadas novas classes de sargentos e praças)
30	DPCEMA	63	20/set/04	Comparticipação fardamento suplementar militares em ações de divulgação e ao Dia da Defesa Nacional	Revoga DPCEMA 46_16JUN2004
31	DPCEMA	33	04/mai/04	Alteração da composição da CPU	Revogado DPCEMA 44_11ABR2006
32	DPCEMA	25	29/abr/04	Fato embarque	CDC por ordem CFR Sousa Costa
33	DPCEMA	41	16/jun/97	Alteração do Regulamento Interno da Superintendência dos Serviços do Pessoal	Alteração da composição da Comissão Permanente de Uniformes (art .º 11)
34	DPCEMA	98	27/dez/95	Uniformes em uso na Marinha, criação grupo de trabalho	
35	DPCEMA	70	12/out/95	Regulamento Interno da Superintendência dos Serviços do Pessoal	Comissão Permanente de Uniformes (art .º11). Revogado DPCEMA 44_11ABR2006
36	Portaria	1445-A	30/nov/95	Regulamento Uniformes dos Militares da Marinha	
37	DPCEMA	25	28/mar/94	RUPESPA – regulamento de uniformes e pequeno equipamento para sargentos e praças das forças armadas	
38	DPCEMA	23	10/mar/94	Confeção de fardamento personalizado e venda artigos fardamento participados	Altera DPCEMA 20_15MAR1993
39	DPCEMA	60	31/ago/93	Tabela de artigos de fardamento a distribuir aos alunos dos cursos de licenciatura da Escola Naval	Revoga DPCEMA 69_03DEZ1990
40	DPCEMA	30	23/abr/93	Tabela dos artigos de fardamento a distribuir aos oficiais, sargentos e praças	Revoga DPCEMA 01_07JAN1980, 43_20MAI1983, 06_17JUN1985
41	DPCEMA	26	15/abr/91	Legislação da Marinha. Regulação de uniformes – anorack azul	

42	DPCEMA	43	03/jul/90	Crédito aquisição artigos diversos nas Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento do Exército (OGFEE)	Revoga DPCEMA 57 e 58_12AGO1988
43	DPCEMA	8	22/jan/85	Artigos de fardamento – blusa de trabalho para praças não prontas	
44	DPCEMA	32	25/mar/83	Artigos de fardamento - distintivos	
45	DPCEMA	14	11/fev/82	Artigos de fardamento e pequeno equipamento (RUPESPA)	

Fonte: Adaptado de (Canastra, 2017), e completado através de dados retirados na intranet

J. Restruturação do RUMM

Apêndice – FICHA DAS INICIATIVAS SETORIAIS

INICIATIVA	IS32. REVER O RUMM						
DATA INÍCIO	ABR 2017	DATA FIM	DEZ 2019	ENTIDADE GESTORA	SM-DA	ENTIDADES EXECUTANTES	SM-DA, SP
PROPÓSITO	Atualizar o regulamento de uniformes atualmente em vigor, que se encontra desfasado da realidade pelos seguintes motivos: <ol style="list-style-type: none"> Evolução natural dos artigos de fardamento face ao seu ajustamento às necessidades atuais e soluções existentes no mercado; Introdução e/ou eliminação de artigos previstos em Despacho do ALM CEMA; Necessidade de simplificação da consulta do regulamento, por consequência da redução dos uniformes atualmente em vigor. 						
OBJETIVO DA DSMAT 2017	Dinamizar a colaboração intersetorial.						
AMPLIATIVO	Este objetivo visa impulsionar a colaboração entre a SM e os seus interlocutores setoriais, como forma de garantir o alinhamento de prioridades, a adequabilidade das expetativas e a perceção do contexto comum, evitando assimetrias de informação que possam prejudicar os processos de gestão, e incentivar ao aproveitamento de sinergias. O efeito pretendido é manter fluídos e operativos os canais de comunicação entre a SM e os seus interlocutores, firmando a capacidade de criar valor a partir da colaboração intersetorial.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				PRODUTOS PARCELARES	DATA LIMITE		
1. Recolha e análise de toda a regulamentação dispersa.				Listagem do normativo	30ABR2017		
2. Definição do corpo conceptual.				Conceitos	31MAI2017		
3. Definição e aprovação pela CPU da estrutura do novo regulamento.				Estrutura do regulamento	28FEV2018		
4. Identificação do tipo de fardamento vs. vestuário técnico.				Listagem dos artigos de fardamento	31MAR2018		
				Listagem do vestuário técnico	31MAR2018		
5. Identificação do fardamento pertença do militar vs. fardamento pertença da unidade.				Listagem dos artigos pertença do militar	31MAI2018		
				Listagem dos artigos pertença da unidade	31MAI2018		
6. Renomeação dos artigos.				Listagem dos artigos renomeados	31OUT2018		
7. Efetuar a descrição técnica dos artigos.				Descrição técnica dos artigos	30NOV2018		
8. Rever as "Tabelas de Dotações" de fardamento a distribuir às incorporações.				"Tabelas de Dotações"	31DEZ2018		
9. Definição das normas de utilização.				Normas de utilização	31MAR2019		
10. Elaboração das tabelas de constituição/utilização e identificação dos artigos e figuras correspondentes.				Tabelas e figuras	31JUL2019		
11. Propor superiormente o novo regulamento.				Proposta ao ALM CEMA	31OUT2019		
12. Publicação do novo regulamento				Estudo preliminar	31DEZ2019		

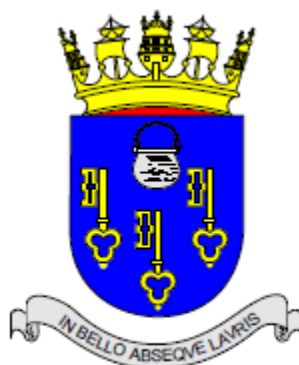
Fonte: Fornecido por DA-DOT

K. Exemplo ET (Casaco de Aquecimento)

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

MARINHA

DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO



ESPECIFICAÇÃO DE ARTIGO

ET 0341

CASACO DE AQUECIMENTO

ET 0341

1. OBJECTIVO

A presente especificação destina-se a definir as características técnicas e condições de fornecimento a exigir na aquisição de casacos de aquecimento.

2. IDENTIFICAÇÃO

Os casacos de aquecimento são identificados por seis números de gestão correspondentes a outros tantos tamanhos.

8415-MD-038- 4167	CASACO DE AQUECIMENTO N. XS
8415-MD-038- 4208	CASACO DE AQUECIMENTO N. S
8415-MD-038- 4214	CASACO DE AQUECIMENTO N. M
8415-MD-038- 4178	CASACO DE AQUECIMENTO N. L
8415-MD-038- 4207	CASACO DE AQUECIMENTO N. XL
8415-MD-040- 1048	CASACO DE AQUECIMENTO N. XXL

3. UNIDADE DE FORNECIMENTO

EA (UNIDADE)

4. CAMPO DE APLICAÇÃO E FUNDAMENTO LEGAL

Os casacos de aquecimento foram criados pelo despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada n.º10/12, de 16 de fevereiro (OA1 N.º 8 - 22 de fevereiro de 2012 – Anexo E) e destinam-se a ser usados por todos os militares.

5. DESCRIÇÃO

O casaco de aquecimento confeccionado em tecido tafetá com efeito de xadrez (rip-stop), de acordo com as especificações dos Quadros do ponto 8, de cor azul e tem as seguintes características:

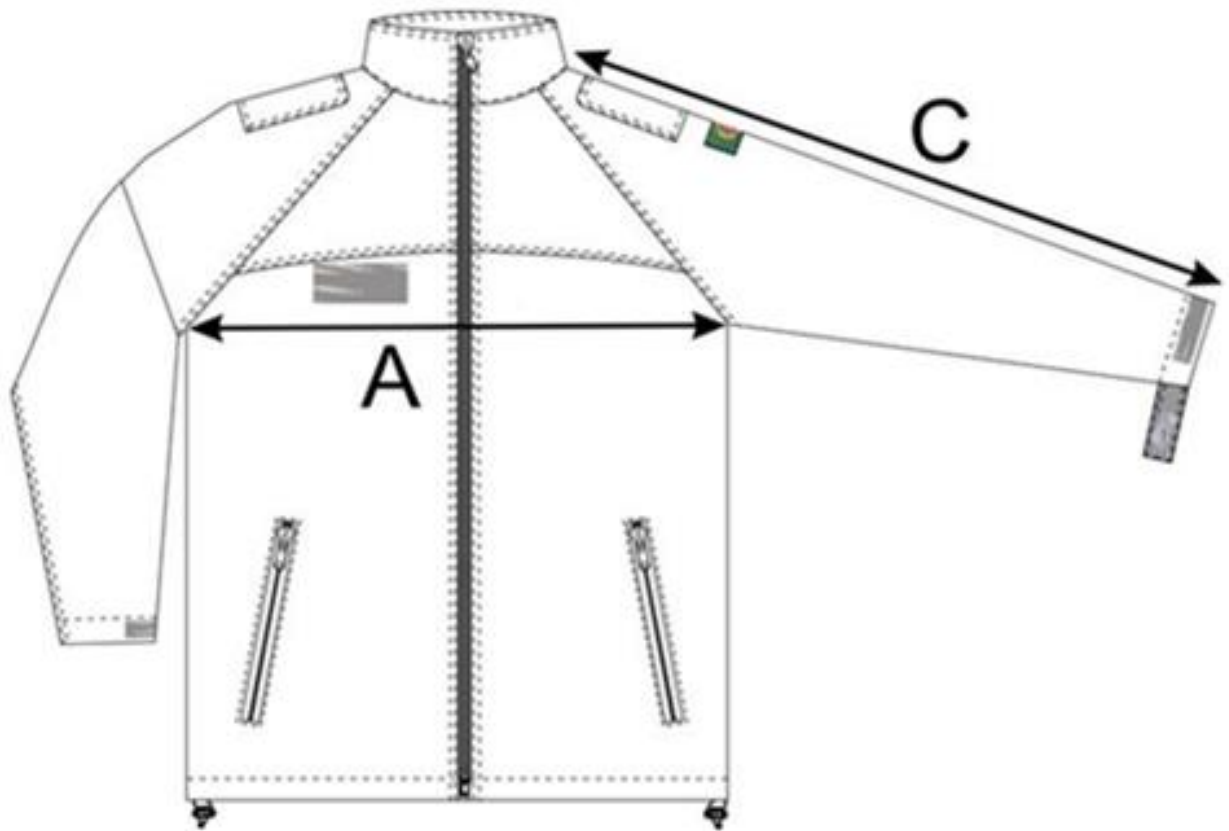
- a) Corte direito com manga tipo *reglan*;
- b) Gola subida, com 10 cm de altura;
- c) Atrás escapulário;
- d) Possui, em cada um dos ombros uma platina com 5 cm de largura e 14 cm de comprimento que apertam por meio de fita tipo velcro de cor preta e servem para colocação do distintivo de posto;
- e) Aperta, à frente, através de fecho de correr, injetado, de cor preta, com cursor reversível e cosido com duplo pesponto. A frente esquerda leva uma aplicação interior, no próprio tecido, tipo pestana, para proteger o correr do fecho, rematada com duplo pesponto nos seus cantos livres;
- f) No peito, de ambos os lados, possui uma costura horizontal. Por baixo da costura do lado direito, leva uma fita tipo velcro fêmea, de cor preta, com 5 cm de altura 9 cm de comprimento;
- g) Possui, abaixo da linha de cintura, de cada um dos lados, um bolso metido, na diagonal e avivado dos dois lados, que fecha por meio de fecho de correr, de espiral;

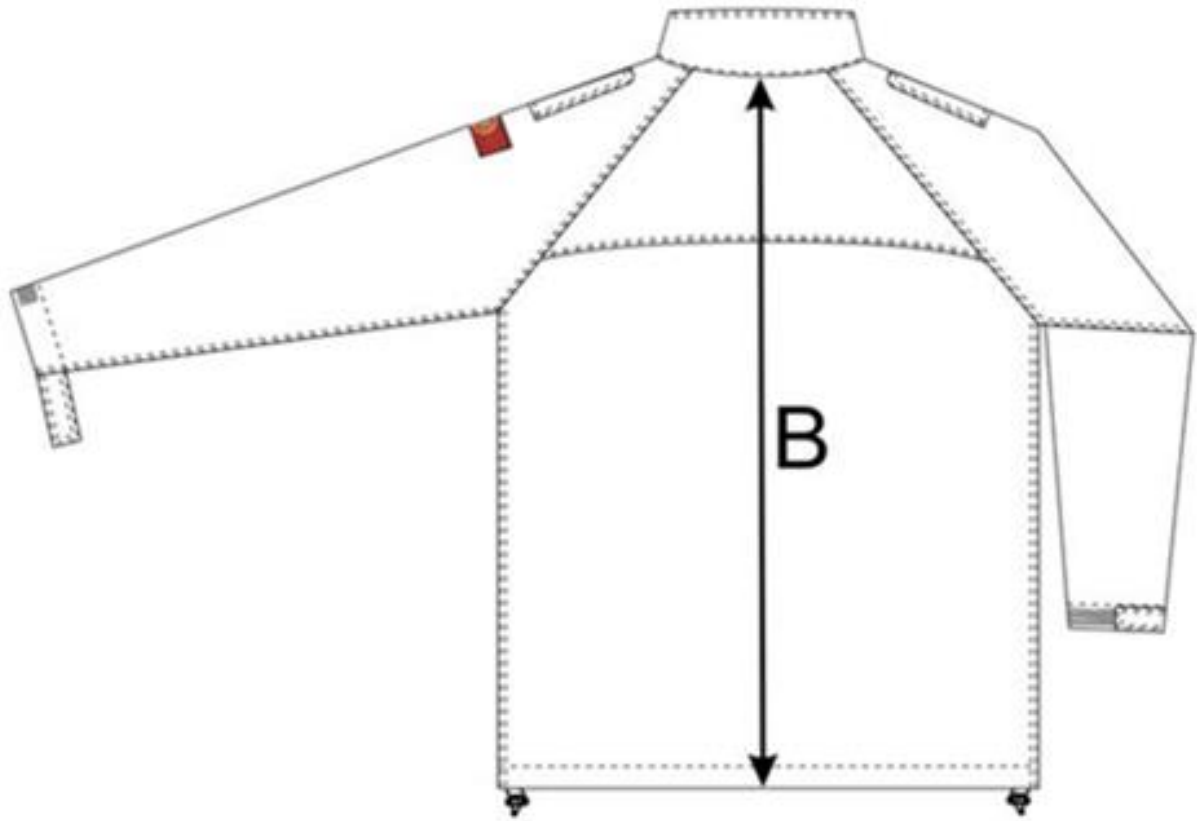
- h) As mangas ajustam no punho com fita tipo velcro. Na parte superior a manga esquerda, leva aplicado o logótipo da bandeira de Portugal, cordado, com 6 cm de comprimento e 3,5 cm de largura;
- i) Na bainha do fundo, com 2 cm de largura, corre um cordão elástico preto ajustável com um sistema de aperto.

6. TABELA DE MEDIDAS

TAMANHO/ MEDIDA (CM)	XS	S	M	L	XL	XXL
A - ½ Perímetro peito	52	56	60	64	68	72
B - Altura costas	68	70	72	74	76	78
C - Comprimento manga	78	79	80	81	82	83
D - ½ Perímetro fundo	50	54	58	62	66	70

7. DESENHO





8. QUADROS DE CARACTERÍSTICAS DO TECIDO

8.1 - Características:

Norma de Ensaio	Características		Unidade	Valores de referência		
				Nominal	Tolerância	
					Mínima	Máxima
AATCC 20	Fibras - Composição	Tecido exterior - Poliamida com membrana bicomponente em ePTFE	%	100	97	---
		Tecido interior - Poliéster	%	100	97	---
ISO 3801	Peso por metro quadrado		g/m ²	250	240	260
ISO 11092	Resistência térmica		m ² .K/W	0,03	0,03	---
ISO 11092	Resistência ao vapor de água (R _{et})		m ² .Pa/W	9	---	9
EN 9237; Wash cycles: EN ISO 6330	Permeabilidade ao ar (inicial e após 50 ciclos de lavagem)		l/m ² /s	5	---	5
ISO 1421	Resistência à tração	Urdidura	N	450	450	---
		Trama	N	450	450	---
ISO 4674	Resistência ao Rasgo	Urdidura	N	45	45	---
		Trama	N	45	45	---
EN ISO 12945	Resistência ao piling no exterior		ISO 1 a 5 (5)	5	5	---
	Resistência ao piling no interior		ISO 1 a 5 (5)	5	4	---
ISO12947	Resistência à Abrasão (Martindale a 9 kPa)		Nº de ciclos	50000	50000	---
EN 20811	Resistência à penetração da água. Teste sobre pressão hidrostática		cm/H2O	1000	1000	---
			kPa	100	100	---
ISO 4920	Teste do Chuveiro (Spray-test)		ISO 1 a 5	ISO 5	ISO 5	---
EN ISO 14419	Teste de repelência ao óleo		0 a 8	7	6	---
ISSO 9354	Debuxo		---	Tafetá (c/ efeito de xadrez ou ripstop)	---	---
EN ISO 6330	Estabilidade dimensional (Lavagem / Secagem Doméstica (40°C, Tambor))	Urdidura	%	0	-2,5	+2,5
		Trama	%	0	-2,5	+2,5

8.2 – Coordenadas de Cor:

Características	L	a	b
Coordenadas de Cor CIELab (1)	19,11	0,29	- 4,22

8.3 – Solidez do Tinto

Norma de Ensaio	Características		Unidade	Valores de referência						
				(2)	D	M/Lã	M/AL	M/PE	M/PA	Mín
NP EN ISO 105 B02	Solidez do Tinto à Luz (Xenotest)		(3)	6	---	---	---	---	5-6	---
NP EN ISO 105 E04	Solidez do Tinto ao Suor	Alcalino	(4)	5	5	5	5	5	4	---
		Ácido	(4)	5	5	5	5	5	4	---
NP EN ISO 105 C06	Solidez do Tinto à Lavagem		(4)	5	5	5	5	5	4	---
NP EN ISO 105 E01	Solidez do Tinto à Água		(4)	5	5	5	5	5	4	---
NP EN ISO 105 D01	Solidez do Tinto à Limpeza a Seco		(4)	5	5	5	5	5	4	---
NP EN ISO 105 X12	Solidez do Tinto à Fricção	Seco	(4)	5	---	---	---	---	4	---
		Húmido	(4)	5	---	---	---	---	4	---

Notas relativas à Especificação Técnica:

- (1) Sistema CIELAB; iluminante D65; observador a 10° ($\Delta E \leq 1,2$).
- (2) D – desboto; M – manchamento; AL – algodão; PE – poliéster; PA – poliamida.
- (3) Escala de Azuis de 1 a 8, em que o grau 8 é o melhor valor.
- (4) Escala de cinzentos de 1 a 5, em que o grau 5 é o melhor valor.
- (5) Escala de padrões fotográficos de 1 a 5, em que o grau 5 é o melhor valor.

9. ETIQUETAGEM

As etiquetas deverão ser em matéria têxtil ou outra apropriada, e apresentar resistência aos tratamentos a que o artigo será submetido. Deverão ter as dimensões mínimas de 5×6 cm ±1 cm, devendo ser dobradas e cosidas interiormente, na costura lateral esquerda. Os símbolos e quaisquer informações contidas nas etiquetas devem ser perfeitamente visíveis, facilmente legíveis e conservarem-se assim ao longo da duração do artigo.

Nela estarão impressas as seguintes informações:

- NNA;
- Nomenclatura do artigo;
- Tamanho;
- Composição fibrosa;
- Código de organização oficial do fornecedor/fabricante;
- Número do processo;
- Símbolos de conservação segundo a NP EN ISO 3758:2012;
- Informação adicional da iniciativa do fabricante/fornecedor se a houver.

Exemplo:

NNA
CASACO DE
AQUECIMENTO
TAM XX
Exterior: 100% poliamida
Cod Fab. / Fornecedor
NPD
NP EN ISO 3758
Inf. Adicional

NOTA: Se o código de organização oficial do fabricante/fornecedor não for conhecido poderá ser obtido junto da Secção de Fardamento.

10. EMBALAGEM

Os casacos de aquecimento deverão ser fornecidos embalados individualmente em sacos de plástico transparente, identificados com a nomenclatura e o seu **Código de Barras** Fonte *Code 39* ou *Code 93*, ambos Módulo 5 (largura do elemento base 0,21 mm), devendo obedecer ao critério de construção da barra com o símbolo * (asterisco) e posteriormente acondicionadas em caixas de cartão resistente, contendo **15 unidades, agrupadas por tamanhos**.

As caixas de cartão deverão ter as seguintes medidas aproximadas:

- Largura: 40 cm;
- Comprimento: 60 cm
- Altura: 40 cm.

As caixas de cartão são identificadas com rótulo exterior, onde constem pelo menos as seguintes informações:

- Identificação dos artigos (conforme ponto 2);
- Nome do fabricante/fornecedor;
- Número da requisição da Direção de Abastecimento;
- Número da guia de remessa que acompanha o material;
- Quantidade que contém.
- Ano de fornecimento.