

## **ACADEMIA MILITAR**

# **AVALIAÇÃO DO IMPACTO FINANCEIRO NO ORÇAMENTO DO EXÉRCITO DECORRENTE DA ALTERAÇÃO DO MODELO DE REABASTECIMENTO DE ARTIGOS DA CLASSE I (VÍVERES)**

Aspirante de Administração Militar André Filipe Marques Moreira

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

**Coorientador:** Cor AdMil Carlos Manuel Diogo da Graça Rosa

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

**Lisboa, 2014**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **AVALIAÇÃO DO IMPACTO FINANCEIRO NO ORÇAMENTO DO EXÉRCITO DECORRENTE DA ALTERAÇÃO DO MODELO DE REABASTECIMENTO DE ARTIGOS DA CLASSE I (VÍVERES)**

Aspirante de Administração Militar André Filipe Marques Moreira

**Orientadora:** Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho

**Coorientador:** Coronel de Administração Militar Carlos Manuel Diogo da Graça Rosa

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

**Lisboa, 2014**

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu avô,  
por tudo o que sou hoje, uma parte devo-o a ele.  
Obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

A execução do presente trabalho de investigação não era possível sem o apoio e contribuição de diversas pessoas, que direta ou indiretamente, foram cruciais para esta etapa final do Tirocínio para Oficial.

Deste modo, os agradecimentos mais sentidos e sinceros à Professora Doutora Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho que, como orientadora, se mostrou sempre disponível, contribuindo ativamente com diversas opiniões e correções para melhorar o trabalho. O seu contributo foi uma enorme mais-valia no normal desenvolvimento do trabalho de investigação.

O meu sincero agradecimento, também, ao Coronel Carlos Manuel Diogo da Graça Rosa que, como Diretor da Manutenção Militar e coorientador deste trabalho, se mostrou sempre interessado no acompanhamento do mesmo, contribuindo para a parte mais técnica do trabalho de investigação.

Ao Major Doutor David Miguel Pascoal Rosado, que como Diretor do curso de Administração Militar, esteve sempre disponível para o esclarecimento de dúvidas, acompanhando com preocupação os diversos trabalhos de investigação elaborados pelos alunos tirocinantes do curso de Administração Militar.

Um obrigado sentido, também, ao Tenente João Lopes, pela disponibilidade em me ter receber em diversas ocasiões na sede da Manutenção Militar, disponibilizando diversas fontes de informação e sendo uma enorme mais-valia no que diz respeito às impressões trocadas.

A todos os que tiveram um contributo direto nas respostas ao questionário e às entrevistas, agradeço desta forma ao Coronel Rui Lopes, ao Tenente-Coronel Rodrigues, ao Capitão Nuno Henriques, ao Capitão Souto e Castro, ao Sargento-Ajudante Ferreira, ao 1º Sargento Carvalho e à Furriel Moreira.

Aos que me são mais próximos, à minha família, à minha namorada e aos meus amigos por estarem sempre presentes nos bons e nos maus momentos.

Igualmente aos meus camaradas do Curso General António da Costa e Silva, pelos cinco anos de frequência na Academia Militar que me proporcionaram grandes momentos de confraternização.

A todos um muito obrigado!

## RESUMO

O trabalho de investigação aplicada está subordinado ao tema “Avaliação do impacto financeiro no orçamento do Exército decorrente da alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I (víveres)”. Tendo em conta as atuais dificuldades financeiras que o país e o Exército Português têm vindo a atravessar, este trabalho assenta na alteração do modelo de reabastecimento de víveres às Unidades apoiadas pela Manutenção Militar e que teve o seu impacto no orçamento do Exército.

Desta forma, procurou-se perceber qual a situação atual da Manutenção Militar, assim como seu futuro no que diz respeito ao seu apoio ao Exército e à Família Militar. O novo do modelo de reabastecimento de víveres, enunciada através da Circular nº7/2013 da Manutenção Militar, teve como objetivo ser um modelo mais eficiente em termos económicos, quer para a própria Manutenção Militar, quer para o Exército. Foi essa publicação que deu origem à presente investigação, e que despertou interesse em analisar o impacto financeiro que essa alteração teve no orçamento do Exército.

Este trabalho tem como objetivo analisar a variação de custos nas Unidades e que resultaram da alteração do modelo de reabastecimento. Os custos que foram alvo de análise foram os custos com pessoal, custos de transporte e custos de armazenagem. De modo a objetivar a área de estudo, optou-se por estudar apenas três Unidades, sendo estas apoiadas pela sede da Manutenção Militar. As Unidades estudadas foram o Centro de Tropas Comando, o Depósito Geral de Material do Exército e o Regimento de Transmissões.

A metodologia de trabalho utilizada teve por base três fases: fase exploratória, fase analítica e fase conclusiva. Os dados recolhidos, além da realização de uma pesquisa bibliográfica, tiveram origem através da execução de cálculos, os quais permitiram aferir a variação de custos de transporte, e através da aplicação de inquéritos. Conclui-se através desta investigação que a alteração do modelo de reabastecimento resultou num impacto positivo no orçamento do Exército, ou seja, deu origem a redução de custos, mais concretamente em custos com pessoal e custos de transporte.

**Palavras-chave:** Manutenção Militar, Modelo de reabastecimento, Impacto financeiro, Variação de custos.

## ABSTRACT

The work of this applied research is entitled "Assessment of the financial impact on the Army budget to the change of the replenishment model of articles of Class I (supplies). With the current financial difficulties, the country and the Portuguese Army have been going through; this work is based on changing the replenishment of supplies to units supported by Manutenção Militar and its impact on the Army budget.

In this way, we sought to understand the current situation of Manutenção Militar, and what will be its future, with regard to their support to the Army and the Military Family. Changing the replenishment of the supply model, enunciated by Circular No. 7/2013 of Manutenção Militar, which aimed for a more efficient allocation of resources for both the Manutenção Militar and the Army. It was this publication that gave rise to this investigation, and sparked the interest of analyzing the financial impact, of this specific change, on the Army budget.

This study is meant to examine the variation in costs that resulted from changes in the replenishment model. The following costs were analyzed: staff costs, transportation costs and storage costs. In order to objectify the study area, only three units were analyzed, all of which are supported by the Headquarters of Manutenção Militar. The units that were studied were the Centro de Tropas Comando, Depósito Geral de Material do Exército and the Regimento de Transmissões.

The methodology used was based on three phases: exploratory phase, analytical phase and final phase. The data collected, besides conducting a literature search in the course of the entire investigation, originated by solving calculations, which allowed measuring the variation in transport costs, and through the application of interviews and questionnaires. It is concluded through this research that the change in replenishment model resulted in a positive impact on the Army budget, through higher cost savings specifically in staff costs and transportation costs.

**Keywords:** Manutenção Militar, Replenishment model, Financial impact, Cost variation.

## ÍNDICE GERAL

|   |             |
|---|-------------|
| <b>DEDICATÓRIA</b> .....                                    | <b>iii</b>  |
| <b>AGRADECIMENTOS</b> .....                                 | <b>iv</b>   |
| <b>RESUMO</b> .....   | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                       | <b>vi</b>   |
| <b>ÍNDICE GERAL</b> .....                                   | <b>vii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....                              | <b>xiii</b> |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....                             | <b>xiv</b>  |
| <b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....                              | <b>xv</b>   |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....                              | <b>xvi</b>  |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS</b> .....      | <b>xvii</b> |
| <b>EPÍGRAFE</b> .....                                       | <b>xx</b>   |
| <br>  |             |
| <b>CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO</b> |             |
| <b>APLICADA</b> .....                                       | <b>1</b>    |
| 1.1. <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                | <b>1</b>    |
| 1.2. <b>ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO</b> .....              | <b>1</b>    |
| 1.3. <b>DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO</b> .....             | <b>2</b>    |
| 1.4. <b>PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO</b> .....       | <b>2</b>    |
| 1.5. <b>PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....       | <b>3</b>    |
| 1.6. <b>OBJETO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....        | <b>3</b>    |
| 1.7. <b>HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO</b> .....                 | <b>3</b>    |
| 1.8. <b>SÍNTESE DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....    | <b>4</b>    |
| 1.9. <b>SÍNTESE DA ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....          | <b>5</b>    |

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PARTE I - TEÓRICA .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO 2: MANUTENÇÃO MILITAR .....</b>   | <b>6</b>  |
| 2.1.    INTRODUÇÃO.....   | 6         |
| 2.2.    NOTA HISTÓRICA .....  | 6         |
| 2.3.    RESTRUTURAÇÕES E MUDANÇAS RECENTES .....  | 7         |
| 2.4.    SITUAÇÃO ATUAL DA MANUTENÇÃO MILITAR.....   | 9         |
| 2.4.1.Estrutura.....  | 10        |
| 2.4.2.Implantação territorial.....  | 10        |
| 2.4.3.Meios.....  | 11        |
| 2.4.4.Atividade comercial .....   | 12        |
| <br>  |           |
| <b>CAPÍTULO 3: REGIME FINANCEIRO DO EXÉRCITO E DA MANUTENÇÃO MILITAR .....</b>                                      | <b>13</b> |
| 3.1.    INTRODUÇÃO.....   | 13        |
| 3.2.    ENQUADRAMENTO LEGAL DO EXÉRCITO .....   | 14        |
| 3.3.    ENQUADRAMENTO LEGAL DA MANUTENÇÃO MILITAR.....  | 15        |
| <br>  |           |
| <b>CAPITULO 4: LOGÍSTICA - REABASTECIMENTO E TRANSPORTE .....</b>   | <b>17</b> |
| 4.1.    INTRODUÇÃO.....   | 17        |
| 4.2.    CONCEITOS .....   | 17        |
| 4.2.1.Reabastecimento .....   | 18        |
| 4.2.2.Movimentos e Transporte.....  | 19        |
| 4.2.3.Serviços - Alimentação.....   | 20        |
| 4.3.    PROCESSO DE ALIMENTAÇÃO DO EXÉRCITO.....  | 20        |
| 4.3.1.Tetos orçamentais atribuídos<br>às Unidades/Estabelecimentos/Órgãos.....                                      | 21        |
| 4.4.    O NOVO MODELO DE REABASTECIMENTO E TRANSPORTE DE GÉNEROS ÀS UNIDADES/ESTABELECIMENTOS/ÓRGAÕS APOIADAS ..... | 22        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PARTE II - PRÁTICA .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>CAPITULO 5: TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA Da INVESTIGAÇÃO.23</b>     |           |
| 5.1.    INTRODUÇÃO.....   | 23        |
| 5.2.    TIPO DE ESTUDO.....   | 23        |
| 5.3.    AMOSTRA .....   | 24        |
| 5.4.    INSTRUMENTOS.....   | 25        |
| 5.5.    PROCEDIMENTOS .....   | 26        |
| <b>CAPITULO 6: APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>      | <b>27</b> |
| 6.1.    INTRODUÇÃO.....   | 27        |
| 6.2.    APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CÁLCULOS.....                          | 27        |
| 6.2.1. Cálculos relativos ao Centro de Tropas Comando.....                | 28        |
| 6.2.2. Cálculos relativos ao Depósito Geral de Material do Exército ..... | 29        |
| 6.2.3. Cálculos relativos ao Regimento de Transmissões .....              | 30        |
| 6.3.    INQUÉRITO POR ENTREVISTA .....                                    | 31        |
| 6.3.1. Análise das entrevistas.....                                       | 31        |
| 6.3.2. Conclusão das entrevistas.....                                     | 36        |
| 6.4.    INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....                                  | 37        |
| 6.4.1. Apresentação dos resultados dos questionários.....                 | 38        |
| 6.4.2. Conclusão dos questionários.....                                   | 44        |
| 6.5.    INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....                                | 44        |
| 6.6.    ANÁLISE SWOT .....  | 48        |
| <b>CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                       | <b>50</b> |
| 7.1.    INTRODUÇÃO.....   | 50        |
| 7.2.    VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES .....                                    | 50        |
| 7.3.    CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS .....                                   | 52        |
| 7.4.    RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS .....                              | 52        |

|      |  |           |
|------|--|-----------|
| 7.5. | RESPOSTA À QUESTÃO DE PARTIDA .....  | 54        |
| 7.6. | LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....   | 54        |
| 7.7. | DESAFIOS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....   | 55        |
|      | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>  | <b>56</b> |
|      | <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>59</b> |
|      | <b>APÊNDICE A: CLASSES DE ABASTECIMENTO .....</b>  | <b>60</b> |
|      | <b>APÊNDICE B: IMPLANTAÇÃO TERRITORIAL DA MANUTENÇÃO MILITAR ..</b>  | <b>61</b> |
|      | <b>APÊNDICE C: LISTA DE UNIDADES, ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS</b><br><b>APOIADAS PELAS RESPECTIVAS SURCURSAIS E PELA</b><br><b>MM/SEDE .....</b> | <b>62</b> |
|      | <b>APÊNDICE D: QUADRO RESUMO DOS TIPOS DE AUTONOMIA .....</b>  | <b>64</b> |
|      | <b>APÊNDICE E: ESQUEMA DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>   | <b>65</b> |
|      | <b>APÊNDICE F: GRUPO DE ENTREVISTADOS.....</b>   | <b>66</b> |
|      | <b>APÊNDICE G: GUIÕES DE ENTREVISTA.....</b>   | <b>67</b> |
|      | <b>APÊNDICE G.1: GUIÃO DE ENTREVISTA N°1.....</b>  | <b>67</b> |
|      | <b>APÊNDICE G.2: GUIÃO DE ENTREVISTA N°2.....</b>  | <b>69</b> |
|      | <b>APÊNDICE H: ALTERAÇÕES DO PREÇO DO GASÓLEO PARA AS</b><br><b>UNIDADES/ESTABELECIMENTOS/ÓRGÃOS DE PORTUGAL</b><br><b>CONTINENTAL.....</b>    | <b>71</b> |
|      | <b>APÊNDICE I: PERCURSO DESDE O CENTRO DE TROPAS COMANDO À</b><br><b>MANUTENÇÃO MILITAR .....</b>  | <b>72</b> |
|      | <b>APÊNDICE J: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA FIAT DUCATO .....</b>  | <b>73</b> |
|      | <b>APÊNDICE K: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA MAN.....</b>   | <b>74</b> |
|      | <b>APÊNDICE L: PERCURSO DESDE O DEPÓSITO GERAL DE MATERIAL DO</b><br><b>EXÉRCITO À MANUTENÇÃO MILITAR.....</b>                                 | <b>75</b> |
|      | <b>APÊNDICE M: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA RENAULT KANGOO .....</b>   | <b>76</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>APÊNDICE N: PERCURSO DESDE O REGIMENTO DE TRANSMISSÕES À<br/>MANUTENÇÃO MILITAR.....</b>                   | <b>77</b>  |
| <b>APÊNDICE O: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA OPEL COMBO .....</b>  | <b>78</b>  |
| <b>APÊNDICE P: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>   | <b>79</b>  |
| APÊNDICE P.1: ENTREVISTA AO DIRETOR DA MANUTENÇÃO MILITAR .   | 79         |
| APÊNDICE P.2: ENTREVISTA AO SUBDIRETOR DA MANUTENÇÃO<br>MILITAR .....   | 82         |
| APÊNDICE P.3: ENTREVISTA AO CHEFE DOS SERVIÇOS COMERCIAIS DA<br>MANUTENÇÃO MILITAR .....                      | 90         |
| APÊNDICE P.4: ENTREVISTA AO ADJUNTO CHEFE DOS SERVIÇOS<br>COMERCIAIS DA MANUTENÇÃO MILITAR.....               | 92         |
| APÊNDICE P.5: ENTREVISTA AO COMANDANTE DA<br>ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS .....                                | 95         |
| APÊNDICE P.6: ENTREVISTA CHEFE DA SECÇÃO DE ALIMENTAÇÃO DO<br>CENTRO DE TROPAS COMANDO.....                   | 99         |
| APÊNDICE P.7: ENTREVISTA AO CHEFE DA SECÇÃO DE ALIMENTAÇÃO<br>DO DEPÓSITO GERAL DE MATERIAL DO EXÉRCITO ..... | 103        |
| APÊNDICE P.8: ENTREVISTA AO CHEFE DA SECÇÃO DE<br>ALIMENTAÇÃO DO REGIMENTO DE TRANSMISSÕES.....               | 106        |
| <b>APÊNDICE Q: RESUMO DAS ENTREVISTAS POR QUESTÕES.....</b>   | <b>110</b> |
| APÊNDICE Q.1: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº 5.....  | 110        |
| APÊNDICE Q.2: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº6.....   | 111        |
| APÊNDICE Q.3: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº7.....   | 112        |
| APÊNDICE Q.4: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº8.....   | 113        |
| APÊNDICE Q.5: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº 9.....  | 114        |
| APÊNDICE Q.6: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº10.....  | 114        |
| APÊNDICE Q.7: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº11.....  | 115        |
| APÊNDICE Q.8: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº12.....  | 116        |
| APÊNDICE Q.9: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº13.....  | 116        |

|   |            |
|---|------------|
| APÊNDICE Q.10: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº14 .....                  | 117        |
| <b>APÊNDICE R: ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS .....</b>                | <b>118</b> |
| APÊNDICE R.1: CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA E<br>CROMÁTICA DAS ENTREVISTAS ..... | 118        |
| APÊNDICE R.3: JUSTIFICAÇÃO DA CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS .....               | 123        |
| <b>APÊNDICE S: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....</b>                         | <b>136</b> |
| <b>APÊNDICE T: <i>ALPHA DE CRONBACH</i> .....</b>                           | <b>139</b> |
| <b>APÊNDICE U: ANÁLISE SWOT .....</b>                                       | <b>140</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Diagrama representativo do quadro de referência. ....                          | 4   |
| Figura 2 - Fases do modelo de investigação.....   | 5   |
| Figura 3 - Organigrama da Manutenção Militar. ....  | 10  |
| Figura 4 - Implantação territorial da Manutenção Militar.....                             | 61  |
| Figura 6 - Modelo da metodologia de investigação. ....                                    | 65  |
| Figura 7 - Percursos desde o Centro de Tropas Comando à Manutenção Militar.....           | 72  |
| Figura 8 - FIAT DUCATO (vista 1). ....  | 73  |
| Figura 9 - FIAT DUCATO (vista 2). ....  | 73  |
| Figura 10 - MAN (vista 1).....  | 74  |
| Figura 11 - MAN (vista 2).....  | 74  |
| Figura 12 - Percorso desde o Depósito Geral de Material do Exército à Manutenção Militar. | 75  |
| Figura 13- Percorso desde o Regimento de Transmissões à Manutenção Militar. ....          | 77  |
| Figura 14 - OPEL COMBO (vista 1) ....   | 78  |
| Figura 15 - OPEL COMBO (vista 2) ....   | 78  |
| Figura 16 - Alpha de Cronbach .....   | 139 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Média diária dos efetivos apoiados..... | 12 |
| Gráfico 2 - Género dos inquiridos.....              | 38 |
| Gráfico 3 - Postos dos inquiridos. ....             | 38 |
| Gráfico 4 - Funções dos inquiridos. ....            | 39 |
| Gráfico 5 - Perfil das questões. ....               | 44 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Síntese da estrutura do trabalho. ....   | 5  |
| Quadro 2 - Responsabilidades de reabastecimento. ....                                     | 22 |
| Quadro 3 -Matriz SWOT.....  | 49 |
| Quadro 4 - Artigos por classes de abastecimento.....                                      | 60 |
| Quadro 5 - Unidades/Estabelecimentos/Órgãos apoiadas pela Manutenção Militar. ....        | 62 |
| Quadro 6 - Tipos de Autonomia.....  | 64 |
| Quadro 7 - Grupo e identificação dos entrevistados. ....                                  | 66 |
| Quadro 8 - Quadro resumo das perguntas contidas em cada guião de entrevista. ....         | 66 |
| Quadro 9 - Alterações ao preço do combustível no ano de 2013 em Portugal Continental..... | 71 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 - Efetivos de pessoal da Manutenção Militar. ....   | 11  |
| Tabela 2 - Número e tipo de viaturas da sede da Manutenção Militar. ....   | 11  |
| Tabela 3 - Venda de géneros às Unidades/Estabelecimentos/Órgãos do Exército. ....  | 12  |
| Tabela 4 - Vendas por parte da Sede da Manutenção Militar (2010-2012). ....  | 12  |
| Tabela 5 - Dotação em despesa atribuída ao Exército conforme o Orçamento do Estado. ....                                 | 15  |
| Tabela 6 - Dotação em receita autorizada para a Manutenção Militar e<br>inscrita no Orçamento do Estado. ....            | 16  |
| Tabela 7 - Dotação em despesa autorizada para a Manutenção Militar e<br>inscrita no Orçamento do Estado. ....            | 16  |
| Tabela 8 - Total dos quilómetros percorridos (2013-2014). ....   | 28  |
| Tabela 9 – Quilómetros percorridos e gasóleo consumido pelo<br>Centro de Tropas Comando (2013-2014). ....                | 28  |
| Tabela 10 - Poupança anual em combustível do Centro de Tropas Comando. ....  | 29  |
| Tabela 11 - Quilómetros percorridos e gasóleo consumido pelo<br>Depósito Geral de Material do Exército (2013-2014). .... | 29  |
| Tabela 12 - Poupança anual em combustível do Depósito Geral de Material do Exército. ....                                | 30  |
| Tabela 13 - Poupança anual em portagens do Depósito Geral de Material do Exército. ....                                  | 30  |
| Tabela 14 - Quilómetros percorridos e gasóleo consumido pelo<br>Regimento de Transmissões (2013-2014). ....              | 31  |
| Tabela 15 - Poupança anual em combustível do Regimento de Transmissões. ....   | 31  |
| Tabela 16 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas. ....   | 32  |
| Tabela 17 - Percentagem de respostas às questões do inquérito por nível da escala (1-7). ....                            | 40  |
| Tabela 18 - Análise estatística por questão do questionário (escala 1-7). ....   | 43  |
| Tabela 19 - Características da viatura FIAT DUCATO. ....   | 73  |
| Tabela 20 - Características da viatura MAN. ....   | 74  |
| Tabela 21 - Características da viatura RENAULT KANGOO. ....  | 76  |
| Tabela 22 - Características da viatura OPEL COMBO. ....  | 78  |
| Tabela 23 - Análise SWOT .....   | 140 |

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

### A

|       |                                    |
|-------|------------------------------------|
| AdMil | Administração Militar              |
| ACD   | Administração Central Direta       |
| AM    | Academia Militar                   |
| APA   | American Psychological Association |

### C

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| CCS  | Companhia de Comando e Serviços   |
| CEME | Chefe de Estado Maior do Exército |
| Clog | Comando da Logística              |
| Cmdt | Comandante                        |
| COR  | Coronel                           |
| CTC  | Centro de Tropas Comando          |

### D

|      |  |
|------|--|
| DGME | Depósito Geral de Material do Exército |
| DGO  | Direção Geral do Orçamento             |
| DGTF | Direção Geral do Tesouro e Finanças    |
| DMT  | Direção de Material e Transportes      |

### E

|     |                                     |
|-----|-------------------------------------|
| EFE | Estabelecimentos Fabris do Exército |
| EPE | Entidades Publicas Empresariais     |

### F

|      |                             |
|------|-----------------------------|
| FA   | Forças Armadas              |
| FND  | Forças Nacionais Destacadas |
| FSA  | Fundos e Serviços Autónomos |
| Furr | Furriel                     |

### I

|      |   |
|------|---|
| IESM | Instituto de Estudos Superiores Militares |
|------|---|

### K

|    |             |
|----|-------------|
| Km | Quilómetros |
|----|-------------|

**L**

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| l   | Litros                          |
| LEO | Lei de Enquadramento Orçamental |

**M**

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| MDN | Ministério da Defesa Nacional |
| MM  | Manutenção Militar            |

**N**

|                |                              |
|----------------|------------------------------|
| n <sup>o</sup> | Número                       |
| NEP            | Norma de Execução Permanente |

**O**

|      |   |
|------|---|
| OE   | Orçamento do Estado                         |
| OGFE | Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento |
| OGME | Oficinas Gerais de Material de Engenharia   |
| PDE  | Publicação Doutrinária do Exército          |

**R**

|    |                           |
|----|---------------------------|
| RT | Regimento de Transmissões |
|----|---------------------------|

**S**

|           |   |
|-----------|---|
| S.Exa     | Sua Excelência  |
| SAFPDP    | Sector das Associações e Fundações Públicas e outras entidades de Direito Privado |
| SAj       | Sargento-Ajudante   |
| SecAlim   | Secção de Alimentação   |
| SecLog    | Secção de Logística   |
| SFA       | Serviços e Fundos Autónomos   |
| SGA       | Sistema de Gestão de Alimentação  |
| SNP       | Serviço Nacional de Protecção   |
| SPA       | Sector Público Administrativo   |
| SPE       | Sector Público Empresarial  |
| SPSS      | <i>Statistical Package for Social Science</i>                                     |
| SubSecFin | Subsecção Financeira  |

**T**

|      |                    |
|------|--------------------|
| TC   | Tribunal de Contas |
| Tcor | Tenente-Coronel    |

TIA Trabalho de Investigação Aplicada

TPO Tirocínio para Oficial

**U**

U/E/O Unidades/Estabelecimentos/Órgãos

## EPÍGRAFE

*Descobrir consiste em olhar para aquilo que toda  
a gente vê e pensar numa coisa diferente.*

*Roger Von Oech (1948-)*

# **CAPÍTULO 1:**

## **APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

### **1.1. INTRODUÇÃO**

No âmbito do plano curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM) surge este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que faz parte do Tirocínio para Oficial (TPO) na especialidade de Administração Militar (AdMil).

O presente TIA subordina-se ao seguinte tema: “Avaliação do impacto financeiro no orçamento do Exército decorrente da alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I (víveres)”.

O presente capítulo visa um enquadramento ao tema em estudo, justificando-se a sua escolha e a sua pertinência de investigação. Tendo em consideração o problema de investigação, é apresentado neste mesmo capítulo a pergunta de partida, as demais perguntas derivadas e as respetivas hipóteses. Por último, encontra-se espelhada a metodologia de investigação tida como suporte para este trabalho, assim como uma síntese da estrutura do mesmo.

### **1.2. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO**

Este trabalho está diretamente relacionado com um dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE), a Manutenção Militar (MM), assim como as alterações que esta sofreu e que têm efeitos nas Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) do Exército Português.

Uma possível reestruturação/extinção da MM tem sido alvo de análise nos últimos 20 anos demonstrando isso o Decreto-Lei nº 61/2006<sup>1</sup> e o Decreto-Lei nº 231/2009<sup>2</sup>, assim como os Despachos 4649/2012<sup>3</sup> e 4518/2013<sup>4</sup>. Não obstante, no ano de 2013, apenas uma alteração/reestruturação ganhou forma através da Circular nº7/2013<sup>5</sup> da Manutenção Militar, onde é expressa a implementação de um novo modelo de reabastecimento e transporte de

---

<sup>1</sup> Divulgada em Diário da República, 1ª Série - nº57, 21 de março.

<sup>2</sup> Divulgada em Diário da República, 1ª Série - nº179, de 15 de setembro.

<sup>3</sup> Divulgado em Diário da República, 2ª série - nº66, 2 de abril.

<sup>4</sup> Divulgado em Diário da República, 2ª Série - nº 62, 28 de março.

<sup>5</sup> Divulgada a 27 de junho de 2013, aprova os procedimentos de implementação do novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O do Exército.

gêneros às U/E/O do Exército. Efetivamente, quer a Lei nº68/2013<sup>6</sup>, quer o Decreto-Lei nº1/2014 apenas produziram efeitos práticos aquando da condução do processo de reestruturação.

Este tema relaciona-se então, com as alterações sofridas por parte da MM no que diz respeito ao fornecimento de rancho às tropas e que estão diretamente ligadas às U/E/O do Exército, e ao próprio Exército como um dos Ramos das Forças Armadas (FA). Tomando consciência das atuais dificuldades financeiras que o país e o Exército atravessam, torna-se uma necessidade optar por alterações que possam reduzir e controlar os custos de forma mais eficiente. Por este motivo surgiu a implementação de um novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O do Exército. É com a implementação deste novo modelo que este trabalho ganha dimensão, pois irá permitir obter uma comparação entre o modelo reabastecimento anterior e o modelo atual, sendo esta comparação aplicada a um número restrito de Unidades.

### **1.3. DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO**

Para delimitar a área de investigação optou-se por estudar três das U/E/O apoiadas pela MM/sede na região de Lisboa. Assim as Unidades em estudo serão o Depósito Geral de Material do Exército (DGME), o Centro de Tropas Comando (CTC), e o Regimento de Transmissões (RT). Em termos dos artigos estudados serão os da classe I, víveres.

Limitada a área de investigação, importa referir que o impacto financeiro irá ser analisado do ponto de vista das Unidades apoiadas e não do ponto de vista da MM. Os custos analisados que refletem o impacto financeiro gerado pela implementação do novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros são os custos de transporte, com pessoal e de armazenagem.

### **1.4. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO**

Como defende Sousa e Baptista (2011) uma investigação envolve sempre um problema e pode ser sobre a forma de pergunta. A pergunta de partida do presente TIA é a seguinte: **Quais são as variações dos custos financeiros no orçamento do Exército decorrentes das U/E/O apoiadas pela Manutenção Militar, atendendo à alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I?**

---

<sup>6</sup> Divulgada em Diário da República, 1ª Série - nº166, 29 de agosto.

### 1.5. PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Consciencializado da importância do método de investigação a que este tipo de trabalho se sujeita, a pergunta de partida deu origem a várias **perguntas derivadas** da pergunta de partida da investigação, que são as seguintes:

PD1- Quais as condições que foram criadas para que a MM/sede adotasse o novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas?

PD2 – Qual é a variação de custos com pessoal nas U/E/O apoiadas?

PD3 – Qual é variação de custos de transportes nas U/E/O apoiadas?

PD4 – Qual é a variação de custos de armazenagem nas U/E/O apoiadas?

### 1.6. OBJETO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho tem como objeto de estudo três U/E/O apoiadas pela MM/sede, sendo elas o DGME, o CTC e o RT. Nestas U/E/O de incidência da investigação irão ser analisados as variações de custos relacionadas com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros (classe I - víveres).

Tendo em conta a questão de partida e as questões derivadas, o presente TIA tem como **objetivo geral** de investigação o seguinte:

- Aferir o impacto financeiro no orçamento do Exército decorrente das variações financeiras sentidas pelas U/E/O apoiadas pela MM, atendendo à alteração do modelo de reabastecimento e transporte de artigos da classe I, víveres.

Quanto aos **objetivos específicos**, estes prendem-se com a análise da alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas e são os seguintes:

- Aferir as condições que a MM possui, para conseguir uma eficiente e eficaz implementação do novo modelo de reabastecimento e transporte;
- Analisar a variação de custos com pessoal nas U/E/O apoiadas;
- Analisar a variação de custos de transportes nas U/E/O apoiadas;
- Analisar a variação de custos de armazenagem nas U/E/O apoiadas.

### 1.7. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta as questões derivadas, surgem as seguintes hipóteses:

- H1 - A Manutenção Militar tem as condições necessárias para tornar eficiente e eficaz o reabastecimento de géneros;

H2 - Os custos com pessoal nas U/E/O apoiadas diminuíram com a alteração do modelo e reabastecimento;

H3 - Os custos de transporte por parte das U/E/O diminuíram com a alteração do modelo e reabastecimento;

H4 - Os custos de armazenagem das U/E/O aumentaram com a alteração do modelo e reabastecimento.

## 1.8. SÍNTESE DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Conhecendo os vários métodos de investigação, o método de abordagem de investigação que se enquadra é o método hipotético-dedutivo que se particulariza pela formulação de hipóteses como resposta às questões derivadas.

É o trabalho de campo, ou a investigação empírica, que faz com que se testem as hipóteses e assim se dê resposta às perguntas formuladas pelo autor. Como defende Sarmiento (2013, p. 10) , “A investigação empírica é a recolha de dados a partir de experiências, observações diretas, entrevistas ou inquéritos ... ” É a parte prática deste trabalho, ou o trabalho de campo que procura dar resposta às questões derivadas fazendo-se uso de técnicas, sendo as mais relevantes, inquérito por entrevista e inquérito por questionário.

Como parte da metodologia foi elaborado um quadro de referência que, para Fortin (2009, p. 93), “fornece uma orientação particular para o estudo, sobre o qual o investigador se debruça para fazer a escolha das variáveis pertinentes e para elaborar a metodologia apropriada”.

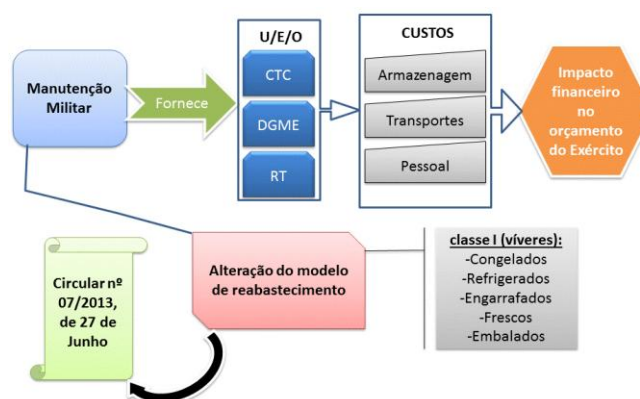
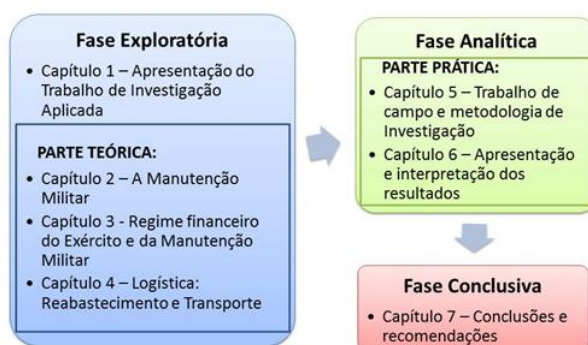


Figura 1 - Diagrama representativo do quadro de referência.

Tendo como base as fases de um processo de investigação defendidas por Sarmiento (2013, p. 10), este trabalho em termos gerais subordina-se à fase exploratória, à fase analítica e à fase conclusiva.



**Figura 2 - Fases do modelo de investigação.**

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, p. 11).

## 1.9. SÍNTESE DA ESTRUTURA DO TRABALHO

Feito o enquadramento é de referenciar a estrutura do presente trabalho. Este trabalho está dividido em duas partes, uma parte teórica e uma parte prática. A parte teórica materializa-se por um enquadramento relacionado com o que irá ser estudado, tendo como base, essencialmente, a análise documental (referências bibliográficas, legislação e outros documentos). A parte prática inicia-se com a abordagem à metodologia utilizada neste trabalho de investigação seguindo-se a apresentação e análise de resultados.

Para a estruturação do trabalho tem-se como base as normas para elaboração dos TIA da Academia Militar, redigidas na Norma de Execução Permanente 520 (NEP 520).

A investigação percorreu três fases distintas já mencionadas anteriormente, e que para tal, o investigador baseou-se principalmente em dois autores, Sarmiento (2013) e Fortin (2009). No que diz respeito às citações de publicações e referências bibliográficas, segue-se as normas da “American Psychological Association” (APA). Na falta de esclarecimentos por estas, irá ser seguido a metodologia científica para investigação em ciências sociais adotadas e referenciadas por Sarmiento (2013).

No Quadro 1 encontra-se uma síntese da estrutura do trabalho.

**Quadro 1 - Síntese da estrutura do trabalho.**

|                          | <b>Capítulo</b>  |
|--------------------------|--|
|                          | 1: Apresentação do Trabalho de Investigação Aplicada     |
| <b>Parte I: Teórica</b>  | 2: Manutenção Militar                                    |
|                          | 3: Regime Financeiro do Exército e da Manutenção Militar |
|                          | 4: Logística: reabastecimento e transporte               |
|                          | 5: Trabalho de campo e metodologia de investigação       |
| <b>Parte II: Prática</b> | 6: Apresentação e análise de resultados                  |
|                          | 7: Conclusões e recomendações                            |

## **PARTE I - TEÓRICA**

### **CAPÍTULO 2: MANUTENÇÃO MILITAR**

#### **2.1. INTRODUÇÃO**

A Manutenção Militar, como um dos EFE<sup>7</sup>, tem elevada importância no âmbito deste TIA, pois é esta entidade que presta o apoio em termos de fornecimento de víveres às U/E/O apoiadas. Conforme o Exército Português (2010), a MM tem integrada na sua missão duas prioridades de apoio. Em primeiro, apoia prioritariamente e em permanência o Exército, através de atividades de fabrico e apoio logístico de víveres (classe I), combustíveis e lubrificantes (classe III) e artigos de cantina, expediente e impressos (classe VI)<sup>8</sup>; em segunda prioridade apoia os restantes ramos das FA, as Forças de Segurança e o Serviço Nacional de Proteção (SNP); presta apoio social à “Família Militar” através das Messes e apoio às Forças Nacionais Destacadas (FND) em missão no exterior; e, por último, faz constituir reservas de matérias-primas e víveres que garantam a laboração e apoio logístico.

Neste capítulo pretende-se fazer um breve enquadramento histórico sobre a MM, salientar quais foram as principais mudanças sentidas por parte desta e caracterizar a sua presente estrutura e organização, bem como os meios que tem disponíveis para fazer face ao cumprimento das suas missões.

#### **2.2. NOTA HISTÓRICA**

A MM, até chegar à entidade que se conhece hoje em dia, passou por várias denominações e por várias reestruturações ao longo dos anos desde a sua origem.

Data-se de 1772, quando ao Estado Português foi incumbida a responsabilidade da alimentação militar e, então, quase 40 anos depois, em 1811 foi criado o Comissariado de

---

<sup>7</sup> Os EFE “são órgãos que visam o apoio geral do Exército, cuja atribuição genérica se relaciona com a logística de produção, para mais perfeita eficiência e rapidez de ação das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos militares” (Inspeção Geral das Finanças, 2008).

<sup>8</sup> Os abastecimentos podem ser classificados quanto à afinidade de utilização (classes de abastecimentos) e quanto ao manuseamento (grupos de abastecimento). Consultar Apêndice A: Classes de abastecimento.

Víveres. Em 1862, foi inaugurada a primeira Padaria Militar, sendo como defende Pinto (1966, p. 321), “... o embrião da Manutenção Militar ...”.

É, então, com o Plano de organização da Manutenção Militar em 1897, que se marca esta data como o início da MM. Desde então, ao longo dos anos, a sua organização tem-se vindo a alterar de modo a fazer face às necessidades da altura. É de salientar o desenvolvimento de várias sucursais e messes militares em todo o território nacional entre 1911 e 1937. Conforme o mesmo autor (1966, p. 690), é em 1929 que a MM se constitui como um EFE dotado de autonomia administrativa e financeira. Em 1961 passou a ter uma abrangência fora de Portugal Continental, “a MM passou a dispor de sucursais em Luanda, Lourenço Marques e Guiné-Bissau, e mais tarde, em 1968, em Timor” (Exército Português, 2010).

A evolução político-económica do país dá nova orientação à MM que, a partir de 1982, começa, lenta, mas progressivamente, a retomar os limites que a sua missão determina, ao mesmo tempo que lança programas de várias ordens, como explanado pelo Exército Português (2010), “visando a reorganização do estabelecimento segundo parâmetros racionais de economia, eficiência e melhoria técnico-profissional”.

Em 1993, tendo por base a aplicação da Lei nº 253/93, saíram 888 trabalhadores efetivos da MM. Esta medida surtiu efeito devido “ao indispensável ajustamento dos estabelecimentos fabris militares às novas realidades (...), constituindo um primeiro passo na reestruturação global do estabelecimento” (Lei nº 253/93). É no plano da reestruturação e do ajustamento à realidade que a MM tem sido alvo de várias alterações. É nestes parâmetros que nos últimos anos, muito devido à situação económica que o país atravessa, que os princípios de economia, eficiência e eficácia estão cada vez mais presentes aquando de estudos para possíveis reestruturações.

### **2.3. RESTRUTURAÇÕES E MUDANÇAS RECENTES**

Tendo-se iniciado com uma breve nota histórica, é fácil perceber que a dimensão e o grau de empenho da MM nem sempre foram iguais ao longo dos mais de cem anos da sua existência. A MM não acompanhou em termos estruturais a adaptação à realidade questionando-se constantemente a sua continuidade, algo que a MM vem defendendo face à sua extinção. Foi em 2002, através do então Ministro da Defesa Nacional, Rui Pena<sup>9</sup>,

---

<sup>9</sup> Ministro da Defesa Nacional do XIV Governo Constitucional, exercendo esse cargo desde 3 de julho de 2001 até 6 de abril de 2002.

referenciado que a MM era vista como extinguível, apontando-se como motivos, “... *inviabilidade industrial, económica e financeira ...*” (Público, 2002).

As dificuldades financeiras eram evidentes tendo-se anunciado em 2007, num relatório divulgado pelo Tribunal de Contas (TC) que a MM possuía “*uma dívida de 30 milhões de euros a fornecedores, mais de 13 milhões aos bancos (vencendo 100 mil euros por trimestre) e 900 mil ao fisco...*” (Expresso, 2007).

Ao longo dos últimos anos a possível extinção/restruturação da MM tem sido alvo de vários avanços e recuos, pois Paulo Portas<sup>10</sup> revogou o despacho do anterior ministro, fazendo com que as instalações continuassem em funcionamento. No ano de 2007, Severiano Teixeira<sup>11</sup> disse que a: “... *Manutenção Militar é uma estrutura antiga, que foi constituída para dar resposta a uma realidade que hoje não existe, portanto é necessário readaptar essa estrutura àquilo que são as realidades e os desafios de hoje*” (Lusa, 2007). De modo a pretender avançar com uma readaptação, lembrou a criação de um grupo de trabalho responsável pela elaboração de um estudo destinado a solucionar as dívidas da MM, que sempre foram o grande motivo para se prosseguir com a extinção deste estabelecimento.

Mais recentemente, em 2009, voltou-se a discutir a futuro dos EFE. Neste caso, na altura, o Ministro da Defesa Nacional, Nuno Severiano Teixeira, anunciou uma possível fusão da MM com as OGFE, garantindo que não haveria despedimentos, no entanto era algo que ainda seria alvo de análise (Lusa, 2009).

Ao longo destes últimos anos têm surgido inúmeras notícias e informações, sendo muitas delas contraditórias no que diz respeito ao futuro da MM.

Posto isto, e com a certeza que a MM se mantém em funcionamento, foi em 2012, com a publicação do Despacho nº4649/2012 de 2 de abril, que foi determinado pelo Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e da Defesa Nacional, a criação de uma equipa técnica que teve como objetivo analisar a situação dos EFE e propor as medidas necessárias à sua reestruturação.

Em 2013 através do Despacho nº4518/2013 de 28 de março, e após a conclusão dos estudos por parte da equipa técnica, visou-se a importância do desenvolvimento de ações conducentes à extinção dos EFE e à criação de uma nova entidade que assuma as atividades que aqueles estabelecimentos desenvolvem e que se justifique manter.

---

<sup>10</sup> Ministro de Estado e da Defesa Nacional do XV e do XVI Governos Constitucionais, exercendo esse cargo desde 6 de abril de 2002 até 12 de março de 2005.

<sup>11</sup> Ministro da Defesa Nacional do XVII Governo Constitucional, exercendo esse cargo desde 3 de julho de 2006 até 26 de outubro de 2009.

Até ao presente não foram surtidos avanços no que diz respeito à extinção dos EFE e à criação de uma nova entidade, mantendo-se sim, a MM em funcionamento. No entanto, a MM tem sido sujeita a um processo de modernização desde 2009, que fez inverter a tendência de uma década de resultados negativos (Defesa Nacional, 2014).

Nesta fase de tentar inverter a tendência de uma década de resultados negativos, a MM vem assentando o seu rumo estratégico em 5 pilares:

- Amortização do passivo;
- Modernização das infraestruturas, equipamentos e processos;
- Restruturação interna;
- Inovação como postura constante;
- Relevância no apoio ao Exército.

Inserir-se no seguimento desta estratégia, o desenvolvimento das Cozinhas de Confeção Centralizadas nos centros urbanos, bem como o novo modelo de reabastecimento, sendo este último o motivo pelo qual este trabalho de investigação ganha dimensão.

#### **2.4. SITUAÇÃO ATUAL DA MANUTENÇÃO MILITAR**

Como já referenciado anteriormente, nos últimos anos tem-se intensificado a preocupação relativamente à situação dos EFE, pois considerando o que é mencionado no despacho nº 4649/2012, *“A situação económico-financeira atual obriga (...) a uma utilização rigorosa dos dinheiros públicos e a uma gestão eficiente e racional dos recursos, garantindo o cumprimento dos objetivos de redução da despesa”*. No ano de 2013 e com os trabalhos concluídos por parte da equipa técnica, ficou explícito, conforme Despacho nº 4518/2013, a importância em desenvolver as ações conducentes à extinção da MM, das OGFE e das Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME), e à criação de uma nova entidade que assumiria as atividades que os EFE desenvolviam e que se justifique manter.

Até à data não têm surgido indícios que deem a entender que a extinção venha a ocorrer no curto prazo, mantendo-se na atualidade os EFE em funcionamento.

No que diz respeito à MM e como tentativa de inverter a situação que vinha sendo apresentada até 2009, a MM optou por uma reorganização interna e em 2010, conseguiu, conforme o Relatório e Contas da MM de 2010, encerrar o ano económico com resultados operacionais e resultados líquidos positivos sem ter de alienar qualquer bem do seu património.

Nos anos seguintes mantiveram-se os resultados positivos. No entanto, a forte contenção orçamental a que o exército está sujeito, associado à redução dos efetivos militares,

causou uma redução dos proveitos da MM na venda de rancho. Paralelamente a isto, e como explanado no Relatório e Contas da MM de 2010, o preço dos géneros alimentares tem vindo a aumentar, assim como a subida do preço dos combustíveis, sendo estes dois custos preponderantes quer para a MM, quer para as U/E/O apoiadas.

Em 2013, com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas houve então variações de custos por parte da MM e por parte das U/E/O apoiadas. Resta saber se essa variação de custos tem um efeito positivo nas U/E/O apoiadas e consequentemente nas dotações atribuídas a estas, tendo em conta que a contenção orçamental tem sido cada vez maior.

De modo a fazer face a todas as dificuldades, é realçado novamente pelo Relatório e Contas da MM de 2010, que a “MM manterá a determinação na prossecução das linhas de ação que estão implementadas e definidas superiormente, em coerência com a estratégia formulada, procurando alcançar ganhos de eficiência (...), garantindo a melhor qualidade de serviço ao seu utente: O Exército Português, o Militar e sua família”.

#### 2.4.1. ESTRUTURA

Na atualidade e conforme o organigrama da MM, a sua direção com sede em Lisboa é composta por vários serviços, gabinetes, delegações e sucursais. É possível constatar, pela Figura 3, que da dependência direta da Direção da MM fazem também parte as Messes Militares, quer as de Oficiais quer as de Sargentos.

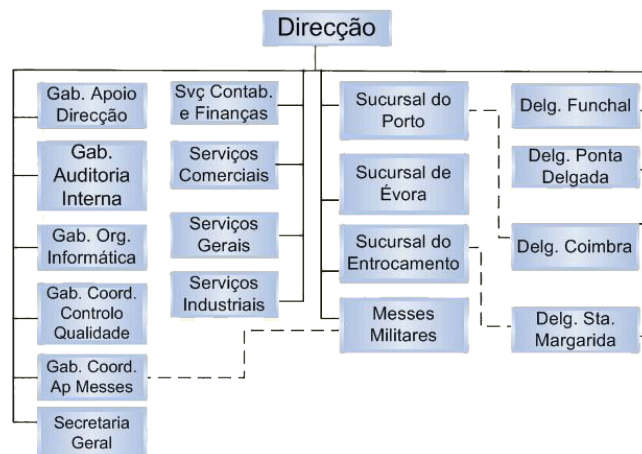


Figura 3 - Organigrama da Manutenção Militar.

Fonte: Exército Português (2010).

#### 2.4.2. IMPLANTAÇÃO TERRITORIAL

A MM teve necessidade de ir adaptando a sua estrutura e reorganizando a sua forma de implantação no território nacional. No que diz respeito ao fornecimento de géneros

alimentares (víveres), a MM conta com o apoio das várias sucursais e delegações que tem dispersas pelo território nacional. Tendo em conta os custos de transporte e a redução das necessidades de apoio às FA, a MM adaptou a dispersão geográfica<sup>12</sup> das suas instalações.

A lista das unidades apoiadas por cada sucursal e pela sede pode ser consultada em apêndice<sup>13</sup>. É de realçar que é a MM/sede em Lisboa quem apoia o DGME, o CTC e o RT.

### 2.4.3. MEIOS

A MM, ao longo dos anos, tem sofrido algumas alterações no que diz respeito aos recursos humanos e materiais, nomeadamente no número de viaturas de transporte. A análise dos meios disponíveis da MM foi baseada no Relatório e Contas da MM de 2012.

No que diz respeito aos recursos humanos houve uma redução significativa nos últimos 4 anos, que se traduziu numa redução dos custos com pessoal.

**Tabela 1 - Efetivos de pessoal da Manutenção Militar.**

| Ano  | Militar | Civil | TOTAL |
|------|---------|-------|-------|
| 2010 | 92      | 855   | 953   |
| 2011 | 82      | 835   | 917   |
| 2012 | 71      | 806   | 877   |

Fonte: Relatório e Contas da MM (2012).

No que diz respeito ao número de viaturas, no total são 94, sendo que 49 estão atribuídas à MM/sede. As 49 viaturas vão desde de viaturas ligeiras a pesadas, sendo que não são todas usadas no reabastecimento de víveres às U/E/O apoiadas.

**Tabela 2 - Número e tipo de viaturas da sede da Manutenção Militar.**

| Tipo de Viatura                       | MM/Sede   |
|---------------------------------------|-----------|
| Ligeiras mistas                       | 3         |
| Ligeiras de transporte de passageiros | 6         |
| Pesadas de transporte de passageiros  | 3         |
| Furgons                               | 11        |
| Transportes gerais 3 a 5 toneladas    | 5         |
| Transportes gerais 8 a 11 toneladas   | 2         |
| Camiões tratores                      | 2         |
| Atrelados                             | 6         |
| Autotanques                           | 2         |
| Viaturas frigoríficas                 | 6         |
| Empilhador                            | 3         |
| <b>Total</b>                          | <b>49</b> |

Fonte: Relatório e Contas da MM (2012, p. 22).

<sup>12</sup> Apêndice B: Implantação territorial da Manutenção Militar.

<sup>13</sup> Apêndice C: Lista das unidades apoiadas pelas respetivas sucursais e pela sede da Manutenção Militar.

#### 2.4.4. ATIVIDADE COMERCIAL

Em termos da atividade comercial da MM, esta resume-se apenas ao apoio logístico prestado ao Exército e à atividade das Messes, sendo que, “O volume de negócios do ano de 2012 foi de 31,893 milhões de euros, correspondendo 69% ao apoio logístico ao Exército, e 31% à atividade das Messes” (Manutenção Militar, 2012, p. 17).

Fazendo referência às vendas de mercadorias, ou seja, à venda de géneros às U/E/O apoiadas, elas também diminuíram, como demonstram as Tabela 3 e 4.

**Tabela 3 - Venda de géneros às Unidades/Estabelecimentos/Órgãos do Exército.**

| (10 <sup>3</sup> Euros)                             |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|
| Tipo de Vendas                                      | 2010   | 2011   | 2012   |
| Alimentação (venda de géneros às U/E/O do Exército) | 24 385 | 22 261 | 21 100 |

Fonte: Relatório e Contas da MM (2012, p. 17).

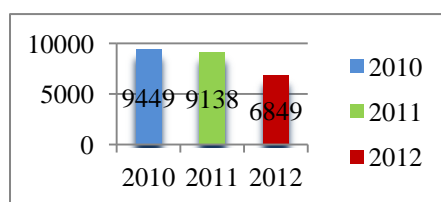
**Tabela 4 - Vendas por parte da Sede da Manutenção Militar (2010-2012).**

| (10 <sup>3</sup> Euros) |       |       |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Dependência             | 2010  | 2011  | 2012  |
| Manutenção Militar/sede | 7 465 | 6 229 | 5 142 |

Fonte: Relatório Final – Reorganização dos Estabelecimentos Fabris do Exército (Ministério da Defesa Nacional, 2012) e Relatório e Contas da MM (2012).

Para a MM, “O Exército continua a ser o principal cliente, representando 69% da totalidade do volume de vendas ...” (2012, p. 18). No entanto, conforme o mesmo relatório, constatou-se que o efetivo médio diário apoiado tem vindo a diminuir, traduzindo-se consequentemente numa diminuição do volume de vendas da MM.

No Gráfico 1 é evidenciada a redução de 33% dos efetivos comparando os anos de 2010, 2011 e 2012.



**Gráfico 1 - Média diária dos efetivos apoiados.**

Fonte: Relatório e Contas da MM (2012, p. 18).

É evidente que, com a redução dos efetivos, o volume de vendas da MM também iriam diminuir. Deste modo, as alterações que surtiram efeito, no que diz respeito ao modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O, ocorreram com o objetivo de reduzir custos quer para a MM quer para o Exército, sendo este último o principal cliente deste EFE.

## **CAPÍTULO 3: REGIME FINANCEIRO DO EXÉRCITO E DA MANUTENÇÃO MILITAR**

### **3.1. INTRODUÇÃO**

Tendo o presente trabalho o objetivo de aferir o impacto financeiro no orçamento do Exército decorrente da alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I, víveres, e sendo o Exército e a MM organismos do Estado e da Administração Pública, importa fazer referência ao regime financeiro subjacente a estes, e perceber onde estes organismos se inserem na Administração Pública.

Neste capítulo tendo como base de referência a Lei nº 8/90 e o Decreto-Lei nº155/92, são distinguidos em termos de regime financeiro, o Exército e a Manutenção Militar.

Sendo os organismos acima mencionados, organismo públicos, estes utilizam dinheiros públicos e como defende Moreno (2000, p. 32), “...*são todos os fluxos anuais de fundos e de valores equiparados, movimentados, durante o período financeiro, no âmbito do Sector Público Administrativo, nomeadamente, pela Administração Central Directa, pelos Serviços e Fundos Autónomos ...*”. A MM, conforme o Tribunal de Contas (TC) (2009, p. 5), “... *é uma entidade dotada, por lei, de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira e é considerada um Serviço e Fundo Autónomo*”.

Torna-se importante visualizar em termos orgânicos onde se enquadra a MM e o Exército, e identificar as diferenças em termos de orçamento. Quer a MM, quer o Exército, fazem parte do sector público, entendendo-se como sector público todas as entidades controladas pelo poder político. Está aqui incluindo, para além dos subsectores da administração pública (central, regional, local e segurança social), o sector público empresarial (Pereira, Afonso, Arcaño, & Santos, 2007).

Optando por uma organização económico-financeira do Sector Público, este está dividido em três grandes blocos (Moreno, 2000, p. 55): O Sector Público Administrativo (SPA), o Sector Público Empresarial (SPE) e o Sector das Associações e Fundações Públicas e outras entidades de Direito Privado (SAFPDP).

Conforme defende o mesmo autor o SPA divide-se em: Administração Central direta (ACD), fundos e serviços autónomos (FSA) da Administração central, Administração

Regional, Administração Local e Segurança Social. É, então, no SPA, onde se inserem o Exército e a MM.

Quer para a Administração Central Direta, quer para os FSA, a sua vida económica e financeira está espelhada no Orçamento do Estado (OE).

O Exército é, conforme Decreto-Lei nº 231/2009 de 15 de setembro, Capítulo I, art.º 1º: “...um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do estado, através do Ministério da Defesa Nacional”.

A MM é considerada um Serviço e Fundo Autónomo, tendo personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, e é um organismo que tem o seu orçamento fora do âmbito do orçamento do Exército. Em suma, o Exército, como um dos ramos das Forças Armadas, possui Autonomia Administrativa, e a MM como um SFA, possui autonomia administrativa e financeira<sup>14</sup>.

### 3.2. ENQUADRAMENTO LEGAL DO EXÉRCITO

O Exército integra a Administração Direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional, e possuindo autonomia administrativa dispõe de créditos inscritos no OE.

O OE é definido como: “o documento, apresentado sob a forma de lei, que comporta uma descrição detalhada de todas as receitas e de todas as despesas do Estado, propostas pelo governo e autorizadas pela Assembleia da República, e antecipadamente previstas para um horizonte temporal de um ano” (Pereira, Afonso, Arcanjo, & Santos, 2007, p. 381).

O OE inclui os orçamentos dos serviços integrados do subsector da Administração Central, da qual faz parte o Exército, através do Ministério da Defesa Nacional.

Conclui-se que o Exército, através do MDN, é um dos serviços e organismos da Administração Pública. O Exército tem o regime de autonomia administrativa, isto quer dizer que, conforme o art.º 3º, “dispõe de créditos inscritos no Orçamento do Estado e os seus dirigentes são competentes para (...) praticarem atos necessários às autorizações de despesas e seu pagamento, no âmbito da gestão corrente” (Decreto-lei nº155/92).

Com a implementação novo modelo de reabastecimento, permitiu-se uma definição mais rigorosa do âmbito da gestão corrente, permitindo uma maior racionalização, evitando-se desperdício e conseguindo poupanças orçamentais, que são tão necessários nos dias que correm.

---

<sup>14</sup> Apêndice D: Quadro resumo dos tipos de autonomia.

Para preparação do OE, o Exército elabora um plano anual de atividades, com a discriminação dos objetivos a atingir e dos recursos a utilizar, o qual será aprovado pelo Ministro da Defesa Nacional e que servirá de base à proposta de orçamento a apresentar aquando da preparação do OE. As despesas dos serviços integrados, por classificação orgânica, veem explanadas no mapa II da Lei do Orçamento de Estado, e para o Exército, as importâncias atribuídas têm vindo a diminuir nos últimos 5 anos, conforme demonstra a Tabela 5.

**Tabela 5 - Dotação em despesa atribuída ao Exército conforme o Orçamento do Estado.**

| <b>05 - Defesa Nacional</b> |             |             |             |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>04 - Exército</b>        |             |             |             |             |             |
| <b>Ano económico</b>        | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
| <b>Importância (Euros)</b>  | 734 053 069 | 665 244 667 | 669 272 896 | 657 887 911 | 606 744 414 |

Fonte: Mapa II da Lei do Orçamento de Estado (2010-2014).

No que respeita à alimentação, o Exército é quem representa maior volume de negócios para a MM. Por esse motivo as dotações atribuídas ao exército, assim como os efetivos das U/E/O, afetam financeiramente o negócio da MM. Por outro lado, a forma, ou o método de reabastecimento usado pela MM para o fornecimento de géneros alimentares às U/E/O pode afetar as dotações atribuídas a estas, e, conseqüentemente, o orçamento do Exército.

### **3.3. ENQUADRAMENTO LEGAL DA MANUTENÇÃO MILITAR**

A MM, como já referido anteriormente, é considerada um SFA, tendo personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira. No entanto embora tenha este tipo de autonomia, a MM está sujeita aos poderes de direção e fiscalização do Comando da Logística (CLog), e conseqüentemente do Exército (Decreto lei nº231/2009).

No entanto, também aqui, existem algumas dúvidas no que diz respeito ao enquadramento jurídico-económico da MM, pois no Relatório n.º11/09 do TC, o Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), referiu-se aos EFE como Empresas Públicas Imperfeitas, e que estas não deviam ser abrangidas pela aplicação do regime de unidade de tesouraria do estado. No entanto no mesmo relatório o TC, a Direção Geral do Orçamento (DGO) e a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (GDTF) argumentaram que *“Face ao regime do sector empresarial do estado (...), os EFE não podem ser considerados como empresas públicas (...), não possuem natureza de empresa, sendo caracterizados como FSA, (...), cuja gestão financeira e patrimonial se rege pelo regime jurídico das Entidades Públicas Empresariais*

(EPE) e que estão sujeitos ao Regime de Tesouraria do Estado...” (Tribunal de Contas, 2009, p. 6).

Conforme Pereira, Afonso, Arcanjo, & Santos (2007) é defendido que ao ter personalidade jurídica, “... tem património próprio assim como a capacidade de o gerir, alienar ou adquirir”. Tem como característica o facto de serem administrados por um órgão de gestão e controlados por um órgão de fiscalização e estarem obrigados à contabilidade patrimonial (Moreno, 2000, p. 216). Outra característica refere-se à existência de tesouraria própria e à capacidade de transição de saldos de um ano para o outro. “Relevante também é a capacidade de, em alguns casos, recorrerem ao crédito...” (Pereira, Afonso, Arcanjo, & Santos, 2007, p. 352).

No OE nos mapas V e VII vêm inscritas, respetivamente, as receitas e despesas dos serviços e fundos autónomos por classificação orgânica, como demonstrado na Tabela 6 e na Tabela 7.

**Tabela 6 - Dotação em receita autorizada para a Manutenção Militar e inscrita no Orçamento do Estado.**

| <b>05 - Defesa Nacional<br/>Manutenção Militar</b> |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ano económico</b>                               | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
| <b>Importância (Euros)</b>                         | 42 500 000  | 42 500 000  | 42 500 000  | 41 500 000  | 30 117 394  |

Fonte: Mapa V da Lei do Orçamento de Estado (2001-2014).

**Tabela 7 - Dotação em despesa autorizada para a Manutenção Militar e inscrita no Orçamento do Estado.**

| <b>05 - Defesa Nacional<br/>Manutenção Militar</b> |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ano económico</b>                               | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
| <b>Importância (Euros)</b>                         | 42 500 000  | 41 983 005  | 42 028 085  | 41 445 246  | 29 357 078  |

Fonte: Mapa VII da Lei do Orçamento de Estado (2010-2014).

O orçamento da MM exclui-se do orçamento do Exército, pois como o SFA, a este organismo é aplicado um regime financeiro diferente.

Desta forma, e conforme os cortes orçamentais referentes à MM, como já evidenciados no Capítulo 2, é possível de se afirmar que as alterações realizadas por parte da MM podem afetar financeiramente o Exército, representando este, cerca de 69% do volume de negócios da MM. Na tentativa de melhorar as condições de insolvência da MM recorreram-se a várias medidas, e isso teve impacto no orçamento como se pode ver nas Tabelas 2 e 3.

## **CAPITULO 4: LOGÍSTICA - REABASTECIMENTO E TRANSPORTE**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

Estando o presente trabalho relacionado com um novo modelo de reabastecimento, importa, neste capítulo, fazer referência e diferenciar conceitos, como, logística, reabastecimento e transporte. Tendo-se já feito referência à MM e ao Exército como principal cliente deste EFE no que diz respeito à alimentação, é importante clarificar determinados conceitos. Importa também, analisar o atual processo de alimentação no Exército, e perceber de que forma é que se processa, na atualidade, o reabastecimento e transporte de géneros alimentares às U/E/O apoiadas que foi implementado através da Circular nº7/2013 da MM.

### **4.2. CONCEITOS**

Começando pela logística, este é um conceito muito associado ao meio militar e às operações militares. No entanto, como defende Carvalho (2004, p. 16), a logística *“existe desde os primórdios da humanidade, sempre que se verifique um fluxo de matéria-prima, produto em vias de fabrico ou produto final e de informação relacionada”*.

No entanto, associa-se ao meio militar porque a primeira aplicação foi nessa área, tentando-se, de modo a ajustar a forma mais eficiente e com os recursos disponíveis, o deslocamento das tropas e supri-las com os abastecimentos necessários (IESM, 2006, p. 1-1). Sendo aplicado ao nível militar, rapidamente o conceito transitou para a vertente empresarial.

Conforme a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 4-00 Logística, o Exército Português (2007) define logística como a ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças. Este conceito, conforme o mesmo manual está relacionado com os seguintes aspetos das operações militares: Concepção e desenvolvimento, obtenção, receção, armazenagem, movimentos, distribuição, manutenção, evacuação e alienação de matérias, equipamentos e abastecimentos e o transporte de pessoal e material.

Na vertente empresarial, a logística para Moura (2006, p. 33), *“...planeia, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso, e a armazenagem de produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, em ordem a satisfazer os requisitos dos clientes”*.

Nesta ótica, foca-se em aplicar a logística de forma a reduzir custos, pois tendo as organizações empresariais fins lucrativos, a redução de custos logísticos associada a um aumento de produtividade é aquilo que é procurado pelos seus gestores.

Com estas definições, pode-se inserir a logística empresarial em ambiente militar em tempo de paz, tendo-se como referência a MM na atualidade, e o Exército como o seu principal cliente. Foi, também, na lógica de redução de custos, por parte da MM e do Exército, que houve a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros alimentares às U/E/O.

Tendo-se definido o conceito de logística, conforme a PDE 4-00 Logística, de modo a facilitar o cumprimento da missão logística tornou-se necessário agrupar tarefas e especializar pessoal e estruturas em funções logísticas, facilitando assim o planeamento, controlo e execução das atividades logísticas. As funções logísticas conforme o mesmo manual, são as seguintes: Reabastecimento; Movimento e Transporte; Manutenção; Apoio Sanitário; Infraestruturas; Aquisição; Contratação e Alienação; e Serviços.

Com relevância para o presente trabalho irão ser abordadas as funções de Reabastecimento, Movimento e Transporte e Serviços.

#### **4.2.1. REABASTECIMENTO**

Reabastecimento é um conceito confundido no senso comum com o conceito de logística, mas é o reabastecimento que é uma das funções logísticas. Para o Exército Português (2007), “*Reabastecimento é o conjunto de atividades realizadas com vista à obtenção, armazenagem e distribuição de abastecimentos ...*” Conforme o presente trabalho, inclui-se aqui a obtenção, armazenagem e distribuição de abastecimentos de artigos da classe I (víveres).

O reabastecimento de artigos da classe I (víveres) é crucial para a sustentação dos efetivos militares, sendo que sem alimento nenhuma força se sustenta. Mas o reabastecimento não é só referente aos artigos da classe I, pois conforme a mesma PDE, esta função logística debruça-se sobre uma extensa gama de abastecimentos. No entanto far-se-á apenas referência à classe I de abastecimentos, víveres, associando-se esta classe ao tema do presente TIA.

Conforme o Exército Português (2007), a função logística Reabastecimento, inclui todas as atividades cujo objetivo é fornecer abastecimentos no momento e local oportunos e na quantidade necessária. Da citação anterior pode-se retirar duas variáveis cruciais para esta função logística: tempo e quantidade. Adotando o conceito de logística empresarial é passível

de retirar outras duas variáveis de elevada importância nos dias que correm: os custos e qualidade.

Desta forma, conclui-se que o reabastecimento consiste em fornecer abastecimentos no momento e locais oportunos, na quantidade e qualidade exigida e com os menores custos possíveis.

As atividades no âmbito do reabastecimento de artigos da classe I (víveres) são da responsabilidade de várias entidades, como, U/E/O, Direção de Material e Transportes (DMT) e MM. Conforme a PDE 4-00 Logística, o fornecimento de abastecimentos pode fazer-se através de dois processos: Fornecimento no órgão de reabastecimento e Fornecimento na unidade.

No primeiro processo a Unidade a reabastecer levanta os abastecimentos de que necessita no órgão de reabastecimento que a apoia, empregando meios de transporte orgânicos. No segundo processo o órgão de reabastecimento entrega os abastecimentos na unidade a reabastecer, sendo os meios de transporte para apoio à distribuição da sua responsabilidade.

No novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros alimentares às U/E/O estão inseridos os dois processos de reabastecimentos, ou seja, atualmente existe um misto, praticando-se os dois métodos/processos de reabastecimentos dependendo sim, dos géneros alimentares de que se trata.

#### **4.2.2. MOVIMENTOS E TRANSPORTE**

Associada à função logística Reabastecimento está a função logística Movimentos e Transporte. Sendo dois conceitos distintos, conforme a PDE 4-00 Logística, por Movimento entende-se “... *toda a atividade necessária para transferir de localização forças/unidades, nomeadamente o seu pessoal, material e abastecimentos.*”, e por Transporte entende-se “*a utilização dos meios convenientes para deslocar pessoal, material e abastecimentos*”.

O volume da frota, capacidades e características dos meios de transporte são muitos relevantes para um reabastecimento eficaz e eficiente, permitindo-se obter ganhos de eficiência e redução de custos.

Pode-se concluir que as funções logísticas Reabastecimento e Movimento e Transporte são o núcleo, e representam o conjunto de atividades necessárias ao modelo de reabastecimento e transporte de géneros alimentares às U/E/O do Exército.

### 4.2.3. SERVIÇOS - ALIMENTAÇÃO

Além das funções logísticas já descritas, que estão diretamente relacionados com o tema do presente trabalho, há uma outra função designada Serviços que também é relevante ser tratada.

A função Serviços constitui um conjunto de outras atividades sem as quais uma força se tornava insustentável. Abrange um conjunto de atividades, sendo que “...nenhuma dessas atividades é qualificada de suficientemente importante para constituir, por si só, uma função logística individualizada” (Exército Português, 2007, p. 11-1).

Deste modo, umas dessas atividades que se achou por bem ser mencionada é a alimentação.

Conforme o Exército Português (2007), através da PDE 4-00 Logística, “As atividades do serviço de alimentação abrangem as pessoas, os processos e os recursos envolvidos no alimentar das tropas”. Conforme a mesma publicação, este serviço engloba várias atividades que vão desde a pesquisa e a obtenção do produto alimentar, até ao cozinhar e distribuição.

Em suma, retém-se que, para determinado processo, a interligação entre as várias funções logísticas é necessária, e que apenas uma só não se responsabiliza por todo o processo. O sistema de alimentação do Exército Português, no que respeita ao fornecimento de rancho, engloba as três funções logísticas já mencionadas, sendo todas elas cruciais no processo.

### 4.3. PROCESSO DE ALIMENTAÇÃO DO EXÉRCITO

Como já referenciado, a MM faz parte integrante do processo de alimentação do Exército, no entanto, não é a única entidade com responsabilidade neste âmbito.

O processo/sistema de alimentação do Exército vem explanado num manual denominado Sistema de Gestão da Alimentação (SGA), após diretiva do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército.

Conforme o Exército Português, através do Manual do SGA e da PDE 4-00 Logística, pode-se fasear o processo de alimentação do Exército do seguinte modo:

- Elaboração do plano de ementas;
- Determinação das necessidades;
- Obtenção dos abastecimentos;
- Armazenagem dos abastecimentos;
- Confecção e distribuição.

A elaboração do plano de ementas é da responsabilidade do Gabinete de Estudos Técnicos do Estado-Maior do Comando da Logística, e a sua publicação é feita através de um plano trimestral de ementas. No que diz respeito à determinação das necessidades, esta é da responsabilidade de cada U/E/O e da DMT. A determinação das necessidades baseia-se nos efetivos autorizados nas U/E/O, sendo que cada U/E/O faz as requisições de pedidos de alimentação à DMT através de um sistema informático.

A DMT faz chegar as requisições à MM, e é esta que se encarrega de obter os abastecimentos, neste caso os géneros alimentares. A armazenagem dos abastecimentos é da responsabilidade da MM. No entanto, após a receção por parte das U/E/O dos géneros alimentares, estas têm que ter capacidade de armazenagem de modo a conseguir manter os géneros alimentares em boas condições. As condições de armazenagem das várias U/E/O tornaram-se mais importantes devido ao novo modelo de reabastecimento de transporte de géneros às U/E/O pois vão ter que conseguir armazenar os géneros para mais dias.

A confecção e distribuição são, na sua quase globalidade, da responsabilidade das U/E/O, havendo alguns casos onde a confecção e distribuição são processadas pelas Messes Militares, através das Cozinhas de Confecção Centralizadas.

#### **4.3.1. TETOS ORÇAMENTAIS ATRIBUÍDOS ÀS UNIDADES/ESTABELECIMENTOS/ÓRGÃOS**

Os tetos orçamentais são atribuídos com base nos efetivos que cada U/E/O possui. As dotações atribuídas em alimentação ao nível do exército estão centralizadas na DMT e são executadas através do SGA. O teto orçamental é atribuído anualmente a cada U/E/O por despacho de S.Exa o General CEME e *“funciona como se fosse atribuído um crédito anual a cada U/E/O que não pode ser ultrapassado”* (Exército Português, 2012).

O acompanhamento da execução dos tetos orçamentais atribuídos às U/E/O é efetuado através de pontos de situação mensais e é a DMT quem divulga, a toda a estrutura do Exército, o ponto de situação atualizado relativo ao mês anterior.

O processo é semelhante no que diz respeito aos tetos orçamentais atribuídos às unidades para combustível a granel. Desta forma, as dotações atribuídas a cada unidade também estão centralizadas na DMT, e funciona como um crédito anual que não pode ser ultrapassado.

#### 4.4. O NOVO MODELO DE REABASTECIMENTO E TRANSPORTE DE GÊNEROS ÀS UNIDADES/ESTABELECIMENTOS/ÓRGÃOS APOIADAS

Este novo modelo de reabastecimento e transporte vem explícito, como já mencionado anteriormente, na Circular nº 7/2013 da Manutenção Militar, onde vêm apresentadas as causas da mudança, assim como os procedimentos de implementação do novo modelo.

Conforme a Circular nº7/2013, os fatores que impulsionaram a mudança foram: “*as dificuldades financeiras, internas e externas; as restrições orçamentais relativas ao cumprimento do plano de assistência económica e financeira; e a necessidade de redução e controlo de custos de forma mais eficiente*”.

Incrementou-se também, um novo conceito de prestação de serviço ao Exército denominado “Cozinhas de Confeção Centralizada<sup>15</sup>”. Para além deste conceito e com uma maior relevância para o presente trabalho, houve a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros, sendo que atualmente, assenta num processo misto.

Na atualidade, e tendo por base os fornecimentos às U/E/O em estudo, as suas responsabilidades nos fornecimentos consoante os tipos de artigos são os seguintes, conforme demonstra o Quadro 2.

**Quadro 2 - Responsabilidades de reabastecimento.**

| <b>Tipos de artigos da classe I (víveres)</b> | <b>Responsabilidade</b> |
|---|-------------------------|
| <b>Congelados</b>                             | MM                      |
| <b>Refrigerados</b>                           | MM                      |
| <b>Engarrafados</b>                           | U/E/O                   |
| <b>Frescos:</b>                               |                         |
| <b>Carne/Peixe e Lacticínios</b>              | MM                      |
| <b>Legumes</b>                                | U/E/O                   |
| <b>Secos e Embalados</b>                      | U/E/O                   |

Tem relevância para o presente trabalho, os fornecimentos que são da responsabilidade das U/E/O, onde estas utilizam pessoal e meios de transporte orgânicos.

Com a implementação do novo método, os reabastecimentos da responsabilidade das U/E/O passaram a ser feitos apenas duas/três vezes por semana, ao invés de diariamente como anteriormente sucedia. Com esta mudança, as U/E/O passaram a ter nas suas imediações armazéns que se denominam armazéns virtuais, pois funcionam como dependências da MM (Circular nº 7/2013). Diminuindo assim os dias de abastecimento, as U/E/O passaram a ter os géneros alimentares nas suas imediações durante mais tempo sem serem consumidos, assim sendo, têm que ter as condições necessárias para que tal se suceda.

<sup>15</sup> Para o fornecimento e distribuição de alimentação confeccionada às U/E/O, dentro do perímetro urbano das Messes Militares da MM.

## PARTE II - PRÁTICA

### CAPÍTULO 5:

#### TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

##### 5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo irá ser apresentada a metodologia de investigação adotada referente à parte prática. É explanado o tipo de estudo, assim como o processo de amostragem, os instrumentos usados e os procedimentos que se seguiram para a conclusão do mesmo.

##### 5.2. TIPO DE ESTUDO

Para o presente trabalho, como para qualquer trabalho de investigação, tem que estar definido o problema de investigação, que resulta de uma lacuna no conhecimento, sendo neste caso saber quais as variações de custos sentidos por parte das U/E/O apoiadas em resultado da alteração do método de reabastecimento e transporte de géneros alimentares.

Com a formulação do problema de investigação e a submissão deste aos critérios de exequibilidade, relevância e clareza (Sousa e Baptista, 2011) formulou-se então a questão de partida que depois deu origem às questões derivadas já expostas anteriormente.

Um trabalho de investigação aplicada é, segundo Carvalho (2009, p.42) “*realização de trabalhos originais conduzidos com vista à aquisição de novos conhecimentos, normalmente orientados por objetivos práticos determinados*”. E é isto que este trabalho é: original por analisar uma alteração surtida no ano de 2013.

Em termos do percurso metodológico deste trabalho, este pode ser consultado através do esquema em apêndice<sup>16</sup>. A este trabalho está diretamente ligado o método hipotético-dedutivo, que se particulariza pela formulação de hipóteses como resposta às questões derivadas, que surgem como uma ferramenta de ajuda a dar resposta à questão de partida. Para dar resposta às questões derivadas faz-se uso de técnicas, sendo elas, como mais

---

<sup>16</sup> Apêndice E: Esquema da metodologia de investigação.

relevantes, a execução e análise de cálculos através da observação direta, inquérito por entrevista e inquérito por questionário.

No decorrer deste trabalho fez-se uso quer de fontes primárias, quer de fontes secundárias. Conforme Sarmiento (2013) as fontes primárias são as entrevistas, inquérito e os cálculos efetuados, pois destas retiram-se dados primários que são pesquisados pelo investigador, com vista à satisfação de uma necessidade de informação presente. Para o presente trabalho também se fez uso de fontes secundárias, sendo estas, conforme o mesmo autor, de onde se retiram dados já existentes e já recolhidos, registados e analisados por outras pessoas.

Para a elaboração deste trabalho fez-se uso de vários instrumentos científicos: Análise documental, entrevistas, inquéritos e procedimentos especiais e particulares (2013, p. 27).

A análise documental foi usada na sua grande maioria na parte teórica do presente trabalho. Os restantes instrumentos científicos foram usados essencialmente na parte prática. Para além das entrevistas e inquéritos, foi executado pelo investigador um conjunto de cálculos que auxiliaram e sustentaram a resposta às perguntas derivadas. Para se fazer uso de tais instrumentos é necessário definir o procedimento de amostragem.

### **5.3. AMOSTRA**

Para se obterem os dados, foi necessário a aplicação de questionários e entrevistas a uma determinada amostra que faz parte de uma população, tendo em conta a investigação desenvolvida.

Importa assim definir amostra e população. Conforme Sarmiento (2013, p. 71), população é o conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir.

Através desta definição, para o presente trabalho de investigação, e no que diz respeito à aplicação dos questionários, a população alvo são todos os militares que constituem as várias Companhias de Comando e Serviços (CCS), Secções de Logística (SecLog) e Secções de Alimentação (SecAlim) das várias U/E/O do país. Os 42 elementos inquiridos constituem a amostra da investigação à qual foi aplicado o questionário, pois conforme o mesmo autor, define-se amostra como sendo um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo da população.

Relativamente à amostra das entrevistas, essa foi constituída por 8 elementos, sendo considerados aqueles que melhor podiam contribuir para os resultados da investigação.

#### 5.4. INSTRUMENTOS

Após definir-se o procedimento de amostragem, existem condições para se iniciar a recolha de dados, podendo ser eles dados primários e dados secundários. Após se obter dados secundários, e constatando-se que não serão suficientes para a prossecução dos objetivos de investigação, “o investigador terá de recolher dados primários” (Sarmiento, 2013, p. 16). Também defende Coutinho (2011, p. 99), que qualquer investigação implica uma recolha de dados originais por parte do investigador.

Tendo-se recorrido à pesquisa de dados secundários através da análise documental, na qual resultou a parte teórica do presente trabalho, esta teve por base vários livros e manuais disponíveis em bibliotecas e/ou adquiridos pelo investigador. Esta primeira pesquisa tornou-se crucial para a assimilação de conceitos diretamente ligados ao tema do trabalho, sendo a compreensão de algumas matérias crucial para a investigação.

Deste modo, tendo-se esgotado a obtenção de dados secundários, decidiu-se recorrer à recolha de dados primários. Neste âmbito o investigador fez uso de vários instrumentos frequentemente utilizados na obtenção deste tipo de dados. Os instrumentos utilizados foram a observação direta, entrevistas e inquéritos.

A observação direta, conforme Sarmiento (2013, p. 27), define-se pelo facto de o investigador analisar factos e experiências. Neste âmbito foi através deste instrumento que se permitiu a apresentação dos cálculos conforme demonstrado na Secção 6.1: Apresentação e Análise dos cálculos.

Os outros dois instrumentos são muito usados na obtenção de dados primários e são instrumentos essenciais, pois permitiram triangular informação com os resultados dos cálculos elaborados pelo investigador.

O inquérito por entrevista, tal como defende Quivy e Compenhoudt (2008, p. 192), caracteriza-se pelo contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores. As entrevistas foram presenciais e optou-se, quanto á sua estrutura, por uma entrevista semiestruturada.

Foram realizadas 8 entrevistas<sup>17</sup>, e utilizados dois guiões<sup>18</sup> Para a análise de conteúdo das entrevistas fez-se uso de duas técnicas, a análise qualitativa e a análise quantitativa. A análise qualitativa, conforme defende Sarmiento (2013, p. 48), preocupa-se com a presença ou ausência de uma característica. Conforme o mesmo autor, a análise quantitativa trata a frequência do aparecimento de certas características. Para a análise das entrevistas foram

---

<sup>17</sup> Apêndice F: Grupo de entrevistados.

<sup>18</sup> Apêndice G.1: Guião de entrevista nº 1 e Apêndice G.2: Guião de entrevista nº 2.

então criados segmentos comuns nas respostas dos vários entrevistados e verificou-se a frequência desses segmentos no total das entrevistas realizadas.

Igualmente, de forma a cruzar informações com os resultados das entrevistas, optou-se também, pela aplicação de um inquérito por questionário. O questionário serviu, como defende Sarmiento (2013, p. 67), como um instrumento de pesquisa, que permitiu recolher dados que, após serem tratados, originam informações que culminam em resultados.

## 5.5. PROCEDIMENTOS

O questionário foi elaborado após a primeira entrevista e após terminada a parte teórica do trabalho de investigação. Tendo os fundamentos teóricos, elaborou-se o questionário preliminar que foi proposto à orientadora. Este foi validado por obedecer às etapas da metodologia de investigação por inquérito. Após aprovação do questionário preliminar, este deu origem ao questionário pré-definitivo e foi este que serviu de pré-teste antes da sua aplicação à amostra tida em consideração para a presente investigação. O pré-teste do questionário foi aplicado a 5 militares que desempenham funções nas várias dependências das U/E/O: CCS, SecLog e SecAlim. Após a elaboração do pré-teste, foi elaborado o questionário definitivo e este foi aplicado a toda a amostra através *via-email*.

Os questionários foram submetidos *via online* através da plataforma *TypeForm*, e foram alvo de tratamento estatístico em *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), de modo a poder efetuar-se uma análise estatística descritiva.

Paralelamente aos questionários foram realizadas várias entrevistas. Para a realização das entrevistas, o investigador elaborou dois guiões de entrevista distintos, sendo ambos validados pela Orientadora, por Renato Poirier, por João Rosa e Graciete Serras. Após as correções sugeridas por quem validou os guiões de entrevista foi efectuado o pré-teste a dois elementos da amostra. Ajustados os guiões, tendo como base os resultados do pré-teste, elaborou-se a entrevista definitiva e aplicou-se aos restantes elementos da amostra.

As entrevistas foram presenciais, e com o auxílio de um gravador de voz. O gravador foi uma enorme ajuda no que diz respeito à transcrição das entrevistas para um suporte digital, de modo a facilitar a investigação e a análise de conteúdo das mesmas. Após a sua transcrição foram submetidas novamente aos entrevistados de modo a confirmarem as suas declarações. Sendo todas elas confirmadas positivamente, as entrevistas foram alvo de análise.

## **CAPITULO 6: APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **6.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo ir-se-á proceder à apresentação e interpretação dos resultados obtidos nos instrumentos de investigação utilizados. Primeiramente irão ser apresentados e analisados os cálculos efectuados, que permitem demonstrar as poupanças anuais em combustível e portagens para cada U/E/O apoiada. Seguidamente irão ser apresentados e analisados os resultados dos questionários e os resultados das entrevistas.

### **6.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CÁLCULOS**

As U/E/O a que se aplicaram o trabalho de campo para o desenvolvimento desta investigação foram o DGME, CTC e RT.

Para a execução dos cálculos seguidamente apresentados foram recolhidas várias informações diretamente nas respetivas Unidades em estudo e na MM/sede, sendo este o local onde as viaturas das U/E/O em estudo se deslocam para efetuar o reabastecimento.

Nesta parte do trabalho são, então, apresentados os cálculos que demonstram as poupanças relativas aos custos em combustível e em portagens por parte das Unidades apoiadas. Para esses cálculos tem-se em conta as características das viaturas, distância e número de deslocações efetuadas semanalmente à MM.

Para a análise das poupanças começou-se por analisar o preço por litro de gasóleo aplicado ao Exército e às demais Unidades aquando do abastecimento das viaturas. Como o preço tem várias alterações ao longo do ano<sup>19</sup>, optou-se por calcular um preço médio relativo ao ano de 2013.

Com base no Anexo K, a média do preço do gasóleo no ano de 2013 foi de 1,303789 €/l, arredondou-se, para facilitar os cálculos, para 1,30 €/l.

Tomando o ano de 2014 como exemplo, este tem 253 dias úteis. Foram esses dias que serviram para os cálculos que serão apresentados.

Através das distâncias e dos consumos médios das viaturas das respetivas Unidades, e considerando as alterações ao método de reabastecimento apenas no ano de 2014, é possível

---

<sup>19</sup> Apêndice H: Alterações do preço do gasóleo para as unidades apoiadas/Portugal continental.

calcular uma estimativa de poupança, para cada Unidade, no que diz respeito a combustível e portagens.

No ano de 2013 apenas se executavam deslocamentos à MM nos dias úteis, deste modo, foi possível contabilizar 254 dias úteis. No ano de 2014 sendo o deslocamento diário e efectuado por apenas uma viatura, a Tabela 8 demonstra o número total de quilómetros percorridos comparando os anos de 2013 e 2014.

**Tabela 8 - Total dos quilómetros percorridos (2013-2014).**

| Unidade      | Quilómetros percorridos em 2013 | Quilómetros percorridos em 2014 |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>CTC</b>   | 13510,2 Km                      | 5404,08 Km                      |
| <b>DGME</b>  | 16967,20 Km                     | 6789,88 Km                      |
| <b>RT</b>    | 2082,80 Km                      | 1249,68 Km                      |
| <b>Total</b> | <b>32560,20 Km</b>              | <b>13443,64 Km</b>              |

Conforme demonstra a Tabela 8, o número de quilómetros percorridos em 2014 reduziu para menos de metade, comparativamente com os percorridos em 2013, o que proporcionou poupanças significativas para as U/E/O apoiadas.

### 6.2.1. CÁLCULOS RELATIVOS AO CENTRO DE TROPAS COMANDO

Para o caso do CTC, a distância entre esta unidade e a MM<sup>20</sup> é de 26,7 Km, o que perfaz 53,4 Km de ida e volta.

Conforme os dias, e conforme a quantidade dos géneros alimentares a serem transportados, o CTC tem duas viaturas associadas ao reabastecimento, sendo elas uma FIAT DUCATO<sup>21</sup> e uma MAN<sup>22</sup>. A Tabela 9 compara os quilómetros percorridos assim como o número de litros gastos, antes e depois da alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas.

**Tabela 9 - Quilómetros percorridos e gasóleo consumido pelo Centro de Tropas Comando (2013-2014).**

| Viatura (consumo)             | Distância percorrida (Km) |                         | Litros (l)              |                         |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                               | 5 Deslocações (em 2013)   | 2 Deslocações (em 2014) | 5 Deslocações (em 2013) | 2 Deslocações (em 2014) |
| <b>FIAT DUCATO (9l/100km)</b> | 13510,2 Km                | 5404,08 Km              | 1215,91 l               | 486,37 l                |
| <b>MAN (30l/100Km)</b>        | 13510,2 Km                | 5404,08 Km              | 4053,06 l               | 1621,22 l               |

<sup>20</sup> Apêndice I: Percurso desde do Centro de Tropas Comando à Manutenção Militar.

<sup>21</sup> Apêndice J: Características da viatura FIAT DUCATO.

<sup>22</sup> Apêndice K: Características da viatura MAN.

Tendo como referência o preço médio para o gasóleo fixado em 1,30 €/l, a Tabela 10 espelha as poupanças estimadas relativas aos custos em combustível.

**Tabela 10 - Poupança anual em combustível do Centro de Tropas Comando.**

| Viatura<br>(consumo)              | Custo em combustível<br>(Litros x 1,30€/l) |                            | Poupança em Euros<br>(litros)   |
|-----------------------------------|--|----------------------------|---------------------------------|
|                                   | 5 Deslocações<br>(em 2013)                 | 2 Deslocações<br>(em 2014) |                                 |
| <b>FIAT DUCATO<br/>(9l/100km)</b> | 1580,69 €                                  | 631,28 €s                  | <b>949,41 €</b><br>(729,54 l)   |
| <b>MAN<br/>(30l/100Km)</b>        | 5268,90 €                                  | 2107,59 €                  | <b>3161,31 €</b><br>(2431,84 l) |

Para o caso do CTC, com a alteração do método de reabastecimento, houve poupanças, dependendo da viatura que é empenhada no reabastecimento. No caso da FIAT DUCATO existe uma poupança de 949,41 € e no caso da MAN existe uma poupança de 3161,31 €.

### 6.2.2. CÁLCULOS RELATIVOS AO DEPÓSITO GERAL DE MATERIAL DO EXÉRCITO

Para o caso do DGME, a distância entre esta unidade e a MM<sup>23</sup> é de 33,4 km, assim sendo, ida e volta perfaz 66,8 km.

O DGME tem apenas uma viatura associada ao reabastecimento, sendo essa uma RENAULT KANGOO<sup>24</sup>. A Tabela 11 compara os quilómetros percorridos, assim como o número de litros gastos antes e depois da alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas.

**Tabela 11 - Quilómetros percorridos e gasóleo consumido pelo Depósito Geral de Material do Exército (2013-2014).**

| Viatura<br>(consumo)                    | Distância percorrida (Km)  |                            | Litros (l)                 |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|   | 5 Deslocações<br>(em 2013) | 2 Deslocações<br>(em 2014) | 5 Deslocações<br>(em 2013) | 2 Deslocações<br>(em 2014) |
| <b>RENAULT KANGOO<br/>(5,5l/100 Km)</b> | 16967,20 Km                | 6789,88 Km                 | 933,20 l                   | 373,44 l                   |

Tendo como referência o preço médio do combustível fixado em 1.30 €/l, a Tabela 12 espelha as poupanças que sentem relativas aos custos em combustível.

<sup>23</sup> Apêndice L: Percurso desde do Depósito Geral de Material do Exército à Manutenção Militar.

<sup>24</sup> Apêndice M: Características da viatura RENAULT KANGOO.

**Tabela 12 - Poupança anual em combustível do Depósito Geral de Material do Exército.**

| Viatura<br>(Consumo)                   | Custo em combustível<br>(Litros x 1,30€/l) |                            | Poupança em Euros<br>(litros) |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
|  | 5 Deslocações<br>(em 2013)                 | 2 Deslocações<br>(em 2014) |                               |
| <b>RENAULT KANGOO</b><br>(5,5l/100 Km) | 1213,16 €                                  | 485,47 €                   | <b>727,69 €</b><br>(559,76 l) |

Para o caso do DGME, tendo em consideração a viatura que é empenhada no reabastecimento, regista-se uma poupança anual de 727,69 €.

No que diz respeito a esta Unidade, é ainda possível calcular a poupança que se faz sentir relativamente aos custos em portagens, cobrados na ponte Vasco da Gama. O preço da taxa em vigor, em janeiro de 2014 era de 2,65 € (LusoPonte, 2014), preço ainda em vigor. Este valor foi o usado para os cálculos seguintes expressos na Tabela 13.

**Tabela 13 - Poupança anual em portagens do Depósito Geral de Material do Exército.**

| Categoria <sup>25</sup> | Custo em portagens         |                            | Poupança em Euros |
|-------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|
|                         | 5 Deslocações<br>(em 2013) | 2 Deslocações<br>(em 2014) |                   |
| <b>1</b>                | 673,10 €                   | 269,24 €                   | <b>403,86 €</b>   |

Tendo em conta a aplicação da taxa de categoria 1, na Ponte Vasco da Gama, a poupança calculada foi de 403,86 €.

### 6.2.3. CÁLCULOS RELATIVOS AO REGIMENTO DE TRANSMISSÕES

Para o caso do RT, a distância entre esta Unidade e a MM<sup>26</sup> é de apenas 4,1 km, o que perfaz 8,2 km de ida e volta.

O RT empenha no reabastecimento apenas uma viatura, uma OPEL COMBO<sup>27</sup>, sendo apenas em casos excecionais usada outra viatura, Ao contrário das outras duas Unidades, o número de deslocações à MM reduziu apenas para 3 pois esta Unidade não tem as condições de armazenagem suficientes para mais dias. A Tabela 14 compara os quilómetros percorridos, assim como o número de litros consumidos antes e depois da alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas.

<sup>25</sup> Na categoria 1 enquadram-se os veículos com uma altura, medida à vertical do primeiro eixo, inferior a 1,10m, com ou sem reboque (LusoPonte, 2014).

<sup>26</sup> Apêndice N: Percurso desde do Regimento de Transmissões à Manutenção Militar.

<sup>27</sup> Apêndice O: Características da viatura OPEL COMBO.

**Tabela 14 - Quilómetros percorridos e gasóleo consumido pelo Regimento de Transmissões (2013-2014).**

| Viatura<br>(consumo)               | Distância percorrida (Km)  |                            | Litros (l)                 |                            |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                                    | 5 Deslocações<br>(em 2013) | 3 Deslocações<br>(em 2014) | 5 Deslocações<br>(em 2013) | 3 Deslocações<br>(em 2014) |
| <b>OPEL COMBO<br/>(5,4l/100km)</b> | 2082,80 Km                 | 1249,68 Km                 | 112,47 l                   | 67,48 l                    |

Tendo como referência o preço médio do combustível, neste caso o gasóleo fixado em 1,30 €/l, a Tabela 15 espelha as poupanças em combustível.

**Tabela 15 - Poupança anual em combustível do Regimento de Transmissões.**

| Viatura<br>(consumo)               | Custo em combustível<br>(Litros x 1,30€/l) |                            | Poupança em Euros<br>(litros) |
|------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
|                                    | 5 Deslocações<br>(em 2013)                 | 3 Deslocações<br>(em 2014) |                               |
| <b>OPEL COMBO<br/>(5.4l/100km)</b> | 146,21 €                                   | 87,72 €                    | <b>58,49 €</b><br>(44,99 l)   |

Para o caso do RT, tendo em consideração a viatura que é empenhada para o reabastecimento de géneros alimentares, regista-se uma poupança anual de apenas 58,49€.

## 6.3. INQUÉRITO POR ENTREVISTA

### 6.3.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para analisar as entrevistas foram elaborados vários quadros de apoio, fazendo-se uso de duas técnicas: uma análise qualitativa e uma análise quantitativa. De modo a organizar as entrevistas para a utilização das duas técnicas acima enunciadas, as entrevistas foram transcritas<sup>28</sup> e as respostas a cada pergunta foram resumidas<sup>29</sup>.

Seguidamente, tendo já atribuído um número a cada entrevistado, o investigador optou por uma codificação alfanumérica e cromática das entrevistas<sup>30</sup>. Deste modo o investigador identificou as possíveis respostas para cada uma das questões colocadas que se denominam de unidades de contexto. A cada unidade de contexto associou-se uma unidade de registo. Para cada uma das unidades de contexto e unidades de registo associados, foram diferenciadas de cor diferente para facilitar a análise. As unidades de registo podem ser ditas por apenas um entrevistado, vários ou até por todos eles. Esta técnica usada é a denominada análise qualitativa.

<sup>28</sup> Apêndice P: Transcrição das entrevistas.

<sup>29</sup> Apêndice Q: Resumo das entrevistas por questões.

<sup>30</sup> Apêndice R.1: Análise alfanumérica e cromática das entrevistas.

A análise quantitativa prende-se com a frequência de aparecimento das unidades de registos. Deste modo foram criados segmentos comuns nas respostas com base nas unidades de registo e verificou-se a frequência desses segmentos no total das entrevistas realizadas. Elaborou-se um apêndice<sup>31</sup> onde é justificada a codificação das respostas. As análises quantitativa e qualitativa deram origem à Tabela 16.

A Tabela 16 demonstra para cada pergunta, sequencialmente, as unidades de registo identificadas<sup>32</sup>, a frequência e a percentagem de respostas de cada unidade de registo. Deste modo permitiu-se fazer a análise de todas as questões inseridas nos guiões de entrevista.

**Tabela 16 - Análise qualitativa e quantitativa das entrevistas.**

| Análise Quantitativa                     |  |   |                           |   |   |   |   |   |   |   |                 |      |      |
|--|--|---|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|------|------|
| Categorias                               | Subcategorias                                  | Unidades de registo   | Entrevistado              |   |   |   |   |   |   |   | Fre-<br>quência | %    |      |
|  |  |   | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |                 |      |      |
| Reabastecimento no órgão                 | Eficiência e eficácia                          | 5A - Não era eficiente  | x                         | x | x | x |   |   |   | x |                 | 5    | 62,5 |
|  |  | 5B - Era eficaz   | x                         |   | x |   |   |   |   |   |                 | 2    | 25,0 |
|  | Vantagens                                      | 5C - Modelo flexível  | x                         | x | x |   |   |   | x |   | 4               | 50,0 |      |
|  | Desvantagens                                   | 5D - Transporte não é adequado  | x                         | x |   | x | x | x |   |   |                 | 5    | 62,5 |
|  |  | 5E - Maior empenhamento de meios                                      |                           | x | x | x | x |   |   |   |                 | 4    | 50,0 |
| Reabastecimento na unidade               | Vantagens                                      | 6A - Economia de meios  | x                         | x | x |   | x | x | x | x |                 | 7    | 87,5 |
|  |  | 6B - Segurança Alimentar  | x                         | x |   |   |   |   | x |   | x               | 4    | 50,0 |
|  |  | 6C - Possibilidade de constituição de reservas de segurança nas U/E/O | x                         |   |   |   |   |   |   |   |                 | 1    | 12,5 |
|  | Desvantagens                                   | 6D - Sobrecarga do órgão de reabastecimento                           | x                         |   |   |   |   |   |   |   |                 | 1    | 12,5 |
|  |  | Em termos financeiros   | 6E - Gestão de movimentos |   | x | x | x |   |   |   |                 |      | 3    |
|  | 6F - Maior capacidade de armazenagem nas U/E/O |   |                           |   |   |   | x |   |   |   |                 | 1    | 12,5 |
| Alteração do processo de reabastecimento |  | 7A - É uma fase de transição  | x                         | x | x | x |   |   |   |   |                 | 4    | 50,0 |
|  |  | 7B - Maior cumprimento das regras higiénicas e sanitárias             | x                         | x |   |   |   |   |   |   |                 | 2    | 25,0 |
|  |  | 7C - Redução de custos em combustível                                 | x                         | x |   | x |   |   | x |   |                 | 4    | 50,0 |
|  |  | 7D - Constituição de um armazém virtual                               |                           |   |   |   |   |   | x |   |                 | 1    | 12,5 |
|  |  | 7E - O ideal era não haver este misto de processos de reabastecimento |                           |   |   |   |   |   |   | x | x               | 2    | 25,0 |

<sup>31</sup> Apêndice R.2: Justificação da codificação das respostas.

<sup>32</sup> Apêndice R.3: Análise qualitativa.

|  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| Variação de custos nas U/E/O   | 8A - Redução em custos Transporte (combustíveis, manutenção, portagens)      | x | x | x | x | x | x | x | x | x | 8 | 100  |
|  | 8B - Possível aumento em custos de armazenagem                               | x | x |   |   | x |   |   |   |   | 3 | 37,5 |
|  | 8C - Menos empenhamento de meios humanos (menos custos com pessoal)          |   | x |   |   | x | x |   |   |   | 3 | 37,5 |
|  | 8D - Não houve aumento de custos   |   |   |   |   |   |   | x | x | x | 3 | 37,5 |
| Modelos alternativos ao atual sistema  | 9A - O sistema atual é o ideal   | x |   | x | x | x |   |   |   |   | 4 | 50,0 |
|  | 9B - Cozinhas de Confeção centralizada                                       |   | x |   |   | x |   |   |   |   | 2 | 25,0 |
|  | 9C - Atribuição de plafom às U/E/O   |   |   |   |   | x | x | x | x |   | 4 | 50,0 |
|  | 9D - Reabastecimento de refeições da 5ªgama a frio                           |   |   |   |   | x |   |   |   |   | 1 | 12,5 |
| Condições da MM para implementação do processo de reabastecimento na unidade | 10A - Não tem as condições atualmente  | x | x | x | x |   |   |   |   |   | 4 | 80,0 |
|  | 10B - Está em vigor um processo de aquisição de viaturas                     | x | x | x | x |   |   |   |   |   | 4 | 80,0 |
|  | 10C - Está em vigor um processo de melhoramento dos armazéns                 |   |   | x | x |   |   |   |   |   | 2 | 40,0 |
| Papel dos EFE e da MM  | 11A - os EFE e a MM têm necessidade de se reestruturar                       | x |   |   | x | x |   |   |   |   | 3 | 60,0 |
|  | 11B - Têm um papel importante e acrescentam valor ao Exército                | x | x | x | x | x |   |   |   |   | 5 | 100  |
|  | 11C - MM devia caminhar para fornecimento da alimentação às Forças Armadas   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | 1 | 20,0 |
| Capacidade armazenagem nas U/E/O   | 12A - Temos capacidade suficiente, não é necessário investimento             |   |   |   |   |   |   | x | x |   | 2 | 66,6 |
|  | 12B - Não temos capacidade suficiente, deviam ser criadas melhores condições |   |   |   |   |   |   |   |   | x | 1 | 33,3 |
| Pessoal das cozinhas empenhados no reabastecimento                           | 13A - São indispensáveis à cozinha   |   |   |   |   |   |   | x | x | x | 3 | 100  |
| Capacidades e características das viaturas das U/E/O                         | 14A - Não são as apropriadas para o reabastecimento                          |   |   |   |   |   |   | x | x | x | 3 | 100  |

Na Questão nº 5<sup>33</sup>, “A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do Exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior

<sup>33</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 5 dos entrevistados.

**processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens deste processo?”** 62,5% dos entrevistados argumentaram que o reabastecimento no órgão não é um processo eficiente. Do total dos entrevistados, 62,5% apresentaram como uma das desvantagens o facto de o transporte não ser adequado. Ainda 50% dos entrevistados responderam que o processo de reabastecimento no órgão corresponde a um maior empenhamento dos meios. Ainda, 50% dos entrevistados anunciaram como uma vantagem o facto de ser um modelo mais flexível.

Relativamente à Questão nº 6<sup>34</sup>, **“Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?”** 87,5% dos inquiridos enunciaram que uma das grandes vantagens do processo de reabastecimento na unidade prende-se com a economia de meios. Através das respostas foi possível retirar mais duas vantagens, onde 50% dos entrevistados se referiu à segurança alimentar como uma vantagem, tendo em vista a melhor adequação dos meios de transporte aos géneros que são transportados. Em termos financeiros, 37,5% dos entrevistados anuncia a gestão de movimentos como uma vantagem, de modo a reduzir custos, Apenas 12,5% apontaram desvantagens, referindo-se somente à maior capacidade de armazenagem que as U/E/O têm que possuir para preservarem os géneros para mais dias.

Para a Questão nº 7<sup>35</sup>, **“Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim, do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade”** 50% dos entrevistados apontaram que a situação que hoje está presente no processo de reabastecimento é uma fase de transição. No que diz respeito às vantagens desta situação em relação ao processo de reabastecimento no órgão, 25% dos entrevistados argumentaram o facto de esta situação permitir um maior grau de cumprimentos das regras higiénicas e sanitárias. Ainda 50% dos entrevistados apontaram a redução de custos em combustível como uma das principais vantagens.

No que diz respeito à Questão nº 8<sup>36</sup>, **“Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?”** as respostas são unânimes

---

<sup>34</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 6 dos entrevistados.

<sup>35</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 7 dos entrevistados.

<sup>36</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 8 dos entrevistados.

(100%), onde, concretamente, todos os entrevistados apontam como a redução de custos de transporte (combustível, portagens e manutenção das viaturas) como das variações de custos mais significativas. Em termos de redução de custos, ainda 37,5% dos entrevistados referiram-se ao menor empenho de meios humanos como uma das variações de custos. 37,5% assumem a possibilidade de aumento de custos em meios de armazenagem, no entanto, também 37,5% argumentam que não houve aumento de custos de qualquer espécie.

Na Questão nº 9<sup>37</sup>, **“Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?”** 50% dos entrevistados atribuiu ao sistema atual como o ideal, Ainda 50% dos entrevistados argumentaram que, como modelo alternativo seria o caso em que as U/E/O tinham um plafom em dinheiro que lhes era atribuído e essa Unidade adquiria os géneros necessários à alimentação no mercado envolvente. Apenas 25% apontaram as cozinhas de confeção centralizadas como uma boa aposta futura. E apenas 12,5% se referiu à inovação de reabastecimento de refeições da 5ª gama a frio.

Para a Questão nº 10<sup>38</sup>, **“Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?”** 80% dos entrevistados afirmaram que a MM não tem as condições atuais para garantir o reabastecimento na unidade mas que, no entanto, está em vigor um processo de aquisição de viaturas que vai permitir aproximar as condições das ideais. Por outro lado, 40% dos entrevistados argumentaram o facto de estar em vigor, também, um processo de melhoramento dos armazéns da MM.

No que diz respeito à Questão nº 11<sup>39</sup>, **“Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/restruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do Exército e conseqüentemente das U/E/O apoiadas?”** as respostas foram unânimes (100%), onde os entrevistados apontam os EFE e a MM como tendo um papel importante e acrescentam valor ao Exército. No entanto, além do papel importante dos EFE e da MM, 60% dos entrevistados argumentaram, que embora já tenham havido várias alterações, continua a haver necessidade de uma reestruturação. Apenas 20% dos entrevistados assumiram que a MM devia caminhar para um processo de fornecimento de alimentação às Forças Armadas.

---

<sup>37</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 9 dos entrevistados.

<sup>38</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 10 dos entrevistados.

<sup>39</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 11 dos entrevistados.

Na Questão nº 12<sup>40</sup>, **“Ao focar-nos na DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas ou três vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas Unidades?”** 66,6% dos entrevistados afirmaram que a Unidade apoiada tem capacidade de armazenagem suficiente, não sendo necessário investimento. Por outro lado, 33,3% dos entrevistados afirmaram que a Unidade da qual fazem parte não tem capacidade de armazenagem suficiente, sendo necessário investimento nessa área.

Na Questão nº 13<sup>41</sup>, **“O pessoal das U/E/O empenhado nesse reabastecimento é indispensável às cozinhas, ou são estes que também se encarregam pelo reabastecimento?”** as respostas foram unânimes (100%), onde os entrevistados argumentaram que o pessoal que é empenhado no reabastecimento é indispensável às cozinhas.

Na última questão, na Questão nº 14<sup>42</sup>, **“Tendo em conta as capacidades e características das viaturas, concorda que são as ideais para o transporte dos diversos géneros alimentares?”** as respostas foram unânimes (100%), onde os entrevistados afirmaram que as viaturas usadas no reabastecimento de géneros alimentares por parte das U/E/O apoiadas não são as apropriadas para o transporte de géneros alimentares.

### **6.3.2. CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS**

Com base nos resultados obtidos através das entrevistas, o investigador pode confirmar que a maioria dos entrevistados concorda que o processo de reabastecimento no órgão é um processo pouco eficiente. Oposto a este processo, existe o processo de reabastecimento na unidade, sendo que a este, os entrevistados afirmam que as grandes vantagens em relação ao anterior é a economia de meios e o maior cumprimento da segurança alimentar. Paralelamente apontam a situação atual, o tal misto de processos de reabastecimento, como um processo melhor que o anterior pois permitiu reduzir custos de transporte e permitiu também, um maior cumprimento das regras higiénicas e sanitárias. Assim sendo, tendo em vista a variação de custos que teve efeito através da alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às Unidades, todos os entrevistados se referiram à redução de custos de transporte como a variação de custos mais significativa.

---

<sup>40</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 12 dos entrevistados.

<sup>41</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 13 dos entrevistados.

<sup>42</sup> Consultar Apêndices Q, R.1 e R.2 - Resposta 14 dos entrevistados.

Paralelamente a esta redução, pode-se considerar o menor empenhamento de meios humanos como uma redução de custos com pessoal, tendo em conta os cortes em efetivos que têm afetado o Exército Português.

Através da implementação na sua plenitude do processo de reabastecimento na unidade foi constatado que a maioria dos entrevistados argumentou que a MM, atualmente, ainda não tem as condições para fazer face a esse processo, no entanto está em curso um processo de aquisição de viaturas que ajudarão a tornar possível a execução desse mesmo processo.

Através das respostas dos entrevistados, conclui-se que duas das três unidades em estudo têm capacidade de armazenagem suficiente não sendo necessário investimento nessa área. No que diz respeito ao pessoal empenhado no processo de reabastecimento, todos os entrevistados garantem que é pessoal que é indispensável às cozinhas. Da mesma forma, todos os entrevistados afirmaram que as viaturas das U/E/O usadas no reabastecimento não são as ideais para o transporte de géneros alimentares, não se privilegiando a segurança alimentar.

#### **6.4. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

O questionário<sup>43</sup> aplicado teve por objetivo obter a opinião dos militares que constituem várias dependências das unidades militares, como a CCS, Secção de Logística, Secção de Alimentação, sendo estas as dependências que estão mais relacionadas com o reabastecimento e transporte de géneros alimentares às Unidades respetivas. O questionário foi aplicado a 42 militares e foram obtidas 31 respostas, sendo que as 11 abstenções não se conhecem a causa. O questionário foi concebido via *online* através da plataforma *Typeform*<sup>44</sup>, a qual permitiu o total anonimato das respostas dos inquiridos. O questionário submetido é composto por 20 questões, das quais 4 são questões de escolha múltipla. As primeiras quatro questões têm a finalidade de caracterizar os inquiridos respeitando o respetivo anonimato das respostas. As restantes 16 perguntas possibilitam uma escolha através de uma escala, denominada escala de *Likert*, com 7 categorias, definidas por ordem crescente de 1 a 7, respectivamente: discordo totalmente, discordo, discordo pouco, não concordo nem discordo, concordo pouco, concordo e concordo totalmente.

---

<sup>43</sup> Apêndice S: Inquérito por questionário.

<sup>44</sup> Conforme o endereço electrónico: <https://aspmoreira.typeform.com/to/YYS3DL>.

### 6.4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário foi aplicado a toda a amostra no início do mês de abril de 2014, e as respostas foram obtidas no decorrer dos meses de abril e maio de 2014. Do total da amostra, dos 42 inquiridos, obtiveram-se 31 respostas, desconhecendo-se a razão da abstenção dos restantes 11 inquiridos. Registou-se assim uma taxa de resposta de 73,8%, a qual é considerada uma taxa aceitável.

Os dados, ao serem recebidos, foram inseridos no *software* informático SPSS, e criou-se uma base de dados. Um dos tratamentos iniciais que, conforme Hill e Hill (2008), serve de averiguação da fiabilidade do questionário é o valor de *Alpha de Cronbach*. O valor obtido foi de 0.738<sup>45</sup>, é considerado um valor aceitável, no entanto é de referir que não foram contabilizadas para este valor as quatro questões de caracterização dos inquiridos.

Com a ajuda do *software* SPSS procedeu-se à análise estatística descritiva para a obtenção de medidas como a média e moda, e outras como o desvio padrão, mínimos e máximos.

Após a obtenção desses dados, fez-se uso da folha de cálculo do *Excel* para a elaboração dos gráficos que são apresentados no presente trabalho. Os Gráficos 2, 3, 4 e 5, correspondem às primeiras quatro questões do questionário que tiveram como objectivo a caracterização dos inquiridos.

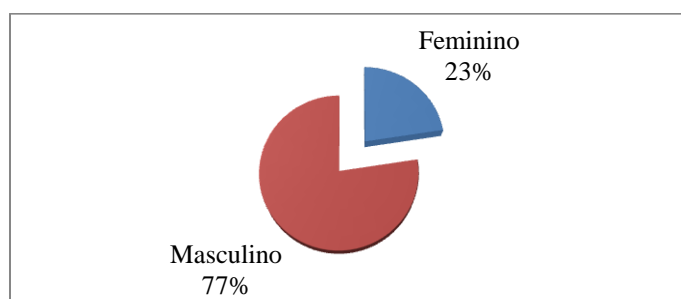


Gráfico 2 - Género dos inquiridos.

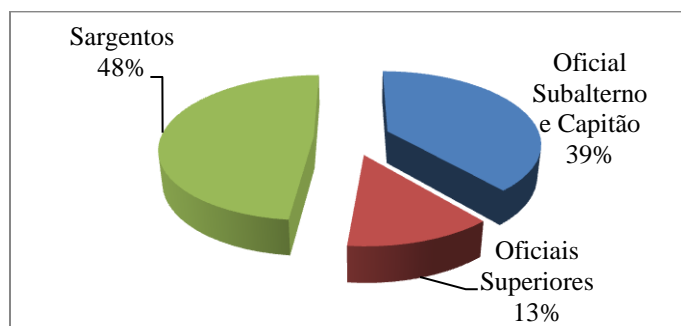


Gráfico 3 - Postos dos inquiridos.

<sup>45</sup> Apêndice T: *Alpha de Cronbach*.

Através da análise dos gráficos, do total dos inquiridos, 77% são do sexo masculino e 23% do sexo feminino. No que diz respeito ao posto, 48% são representativos da classe de Sargentos e 39% são Oficiais Subalternos ou Capitães, sendo apenas os restantes 13% Oficiais Superiores. Em relação às funções que desempenham nas suas respectivas unidades, há igualmente com 19% três distintas funções: Chefe da Subseção Financeira, Chefe da Seção de Alimentação e Técnico/Administrativo.

Por último, ao analisar a caracterização dos inquiridos, concluiu-se que 29% têm mais de 15 anos de serviço e 29% tem entre 10 e 15 anos de serviço.

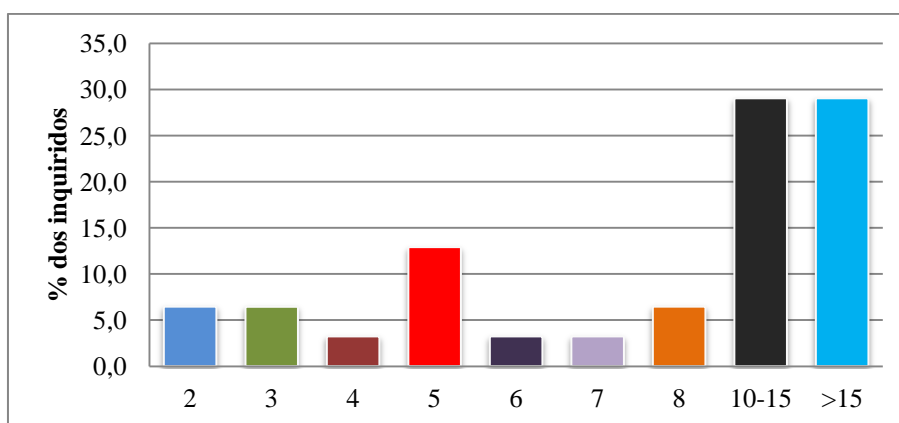


Gráfico 3 - Número de anos de serviço dos inquiridos.

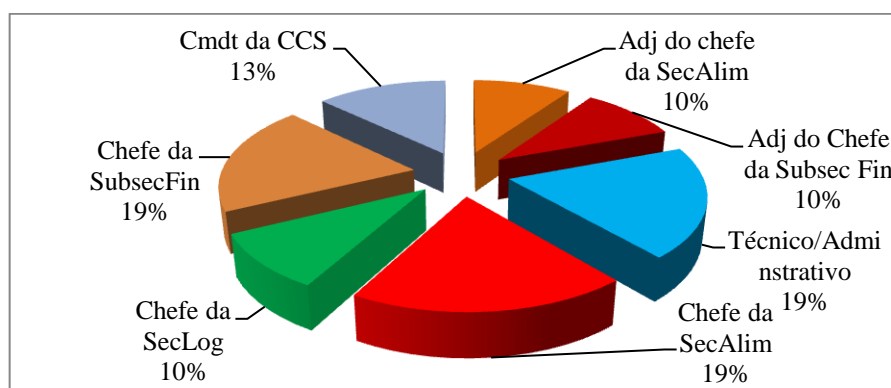


Gráfico 4 - Funções dos inquiridos.

Após a caracterização dos inquiridos, apresentar-se-ão de seguida os resultados obtidos para as restantes questões. A Tabela 17, diz respeito às questões presentes num questionário dotadas da escala com 7 níveis de resposta. Tendo como base as respostas dos inquiridos, são evidenciadas as percentagens obtidas em cada elemento da escala para cada questão.

Além da Tabela 17, também foi feita uma análise para cada questão relativamente a valores estatísticos, como a média, moda, desvio padrão, mínimos e máximos. Essa análise está apresentada na Tabela 18.

Tabela 17 - Percentagem de respostas às questões do inquérito por nível da escala (1-7).

| Questão  | Percentagens (%) |     |      |      |      |      |      |
|--|------------------|-----|------|------|------|------|------|
|  | 1                | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| Q5 - Grau de participação do Cmdt da Unidade                     | 3,2              | 3,2 | 6,5  | 22,6 | 19,4 | 22,6 | 22,6 |
| Q6 - Grau de participação do 2ºCmdt da Unidade                   |                  | 6,5 | 9,7  | 6,5  | 22,6 | 22,6 | 32,3 |
| Q7 - Grau de participação do Cmdt da CCS                         |                  |     | 3,2  | 9,7  | 25,8 | 35,5 | 25,8 |
| Q8 - Grau de participação da Secção de Logística                 | 3,2              |     | 6,5  | 29   | 19,4 | 16,1 | 25,8 |
| Q9 - Grau de participação do Chefe da SecAlim                    |                  |     | 3,2  |      | 3,2  | 22,6 | 71   |
| Q10 - Função de Reabastecimento                                  |                  |     |      | 6,5  |      | 32,3 | 61,3 |
| Q11 - Função de Movimento e Transporte                           |                  |     |      | 12,9 | 16,1 | 38,7 | 32,3 |
| Q12 - Papel da MM do sistema de alimentação do Exército          | 9,7              | 3,2 |      | 19,4 | 16,1 | 32,3 | 19,4 |
| Q13 - Reabastecimento no órgão era eficaz e eficiente            |                  | 6,5 | 16,1 | 35,5 | 16,1 | 6,5  | 19,4 |
| Q14 - Reabastecimento na unidade é mais eficaz                   | 3,2              |     |      | 19,4 | 19,4 | 35,5 | 22,6 |
| Q15 - Reabastecimento na unidade é mais económico                | 3,2              |     |      | 25,8 | 19,4 | 19,4 | 32,3 |
| Q16 - A alteração provocou redução de custos de transporte       |                  | 3,2 | 6,5  | 16,1 | 22,6 | 19,4 | 32,3 |
| Q17 - A alteração provocou aumento de custos de armazenagem      | 12,9             | 9,7 | 22,6 | 22,6 | 22,6 | 9,7  |      |
| Q18 - A alteração facilitou o processo do sistema de alimentação | 3,2              | 3,2 | 3,2  | 12,9 | 38,7 | 25,8 | 12,9 |
| Q19 - A MM tem as condições para o transporte de géneros         | 9,7              | 9,7 | 12,9 | 25,8 | 9,7  | 16,1 | 16,1 |
| Q20 - O processo tornou-se mais simples e económico              | 3,2              | 6,5 |      | 9,7  | 22,6 | 35,5 | 22,6 |

Analisando as restantes questões, verifica-se que na Questão 5 - **“O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua Unidade é elevado por parte do Comandante (Cmdt) da Unidade”** 22,6% dos inquiridos “concorda”, e também, cerca de 22,6% “concorda totalmente” com a questão. Na realidade 64,6% dos inquiridos concorda que o Cmdt da Unidade tem um elevado grau de participação no processo do sistema de alimentação da sua Unidade, pelo que os inquiridos optaram pela parte positiva da escala. No entanto, 22,6% dos inquiridos “não concordam nem discordam”, revelando não ter uma opinião formada relativamente ao papel do Cmdt da sua U/E/O neste processo. A média é de 5,1 e o desvio padrão é de 1,58 o que significa que as respostas em relação à média variam desde o “discordo pouco” ao “concordo totalmente”.

No que diz respeito à Questão 6 - **“O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua Unidade é elevado por parte do 2ºCmdt na Unidade”** verifica-se que 32,3% dos inquiridos “concordam totalmente”, sendo este nível coincidente com a moda. A média para esta questão é de 5,35 e o desvio padrão é de 1,72, o que significa que os valores têm uma dispersão em relação à média que pode variar entre o “discordo pouco” e o “concordo totalmente”. No entanto pode-se dizer que mais de 70% dos inquiridos optaram pela parte positiva da escala, concordando que o 2ºCmdt tem um papel considerável no processo do sistema de alimentação da Unidade.

Na Questão 7 - **“O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua Unidade é elevado por parte do Cmdt da CCS”**, 35,5% dos inquiridos “concordam”. Esta questão apresenta uma média de 5,71 e um desvio padrão muito próximo do 1 (1,071), o que quer dizer que as respostas em relação à média variam desde o “concordo pouco” ao “concordo totalmente”, sendo o nível 6 (concordo) aquele que corresponde à moda. Nesta questão consta-se que mais de 80% dos inquiridos optaram pela parte positiva da escala, o que quer dizer o Comandante da CCS tem, a par do 2ºCmdt da Unidade, um papel bastante ativo no processo do sistema de alimentação. Nesta questão o “discordo totalmente” e o “discordo” não foram opção por parte de nenhum inquirido.

Relativamente à Questão 8 - **“O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua Unidade é elevado por parte da Secção Logística”**, cerca de 29% dos inquiridos “não concordam nem discordam”, não tendo uma opinião muito fundamentada sobre o grau de participação da Secção de Logística da sua Unidade no processo do sistema de alimentação. No entanto as maiores frequências de respostas estão presentes na parte positiva da escala, correspondendo no total a 61,8% das respostas. O valor da moda é 4, a média desta questão é 5,13 e o desvio padrão é de 1,52.

Na Questão 9 - **“O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua Unidade é elevado por parte do Chefe da SecAlim”**, 71% dos inquiridos “concordam totalmente”, sendo conclusivo o elevado grau de participação do Chefe da Secção de Alimentação no processo do sistema de alimentação da sua Unidade. A média desta questão é de 6,58 e o desvio padrão é de 0,85, o que quer dizer que a variação em relação à média é pequena, variando desde o “concordo” e “concordo totalmente”.

Relativamente à Questão 10 - **“A função de Reabastecimento é das funções logísticas mais importantes”**, 61,3% dos inquiridos “concordam totalmente”, o que permite perceber que a função de reabastecimento é de elevada importância. Esta questão apresenta uma média de 6,48 e um desvio padrão de 0,81, o que quer dizer que mais de 90% dos inquiridos optaram pela parte positiva da escala.

No que respeita à Questão 11 - **“A função de Movimento e Transporte é das funções logísticas mais importantes”**, 38,7% dos inquiridos “concordam” e 32,3% “concordam totalmente”, o que quer dizer que, a par da função de Reabastecimento, a função de Movimento e Transporte é igualmente importante. A média desta é de 5,9 e o desvio padrão é de 1,01. A moda tem o valor de 6.

Para a Questão 12 - **“MM tem um papel fundamental no processo do sistema de alimentação do Exército”**, constata-se que 32,3% dos inquiridos “concordam” e ainda 19,4%

“concordam totalmente”. A média desta questão é de 5,03 e esta questão apresenta dos valores de desvio padrão mais elevados (1,80), isto porque quase 20% dos inquiridos “não concorda nem discorda”, não tendo uma opinião nem positiva, nem negativa sobre o papel da MM no processo do sistema de alimentação do Exército.

Relativamente à Questão 13 - **“O anterior processo de reabastecimento no órgão era eficaz e eficiente”**, 35,5% “não concorda nem discorda”, no entanto pode-se constatar que existe maior percentagem de repostas na parte positiva da escala do que na parte negativa, 42% contra 22,6%, respectivamente. Evidenciando isso mesmo, pode-se constatar que 19,4% dos inquiridos “concordam totalmente”, 6,5% “concordam” e 16,1% “concordam pouco”, embora a moda seja 4. A média desta questão é de 4,58 e o desvio padrão é de 1,52.

No que diz respeito à Questão 14 - **“O processo de reabastecimento na unidade é um processo mais eficaz”** 35,5% dos inquiridos “concordam” e 22,6% “concordam totalmente”. É de constatar que mais de 65% dos inquiridos responderam na parte positiva da escala, o que quer dizer que é consensual o facto do processo de reabastecimento na unidade ser mais eficaz. A média é de 5,48 e o desvio padrão de 1,34. A moda tem o valor de 6.

No que concerne à Questão 15 - **“O processo de reabastecimento na unidade é mais económico”**, 32,3% dos inquiridos “concordam totalmente”, 19,4% “concordam” e 19,4% “concordam pouco”. Desta forma, pode-se confirmar o semelhante à questão anterior, considerando-se que o processo de reabastecimento na unidade é de facto mais económico. Para esta questão o valor da média é 5,45 e o valor do desvio padrão é de 1,46.

Na Questão 16 - **“Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou redução de custos de transporte (combustível, menor empenho de viaturas das U/E/O,...)”** 32,3% dos inquiridos “concordam totalmente”. Nesta questão mais de 70% dos inquiridos optou por repostas na parte positiva da escala. Esta questão tem uma média de 5,45 e um desvio padrão de 1,43.

Relativamente à Questão 17 - **“Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou um aumento em custos de armazenagem”** as repostas não são muito conclusivas pois existem três opções de resposta com 22,6%, sendo elas “discordo pouco”, “não concordo nem discordo” e “concordo pouco”. Nesta questão existem maior número de repostas na parte negativa da escala do que na parte positiva, 45,2% contra 32,3%. A média referente a esta questão é 3,61 e o desvio padrão é 1,52. Não houve nenhum inquirido que tenha respondido “concordo totalmente”.

Na Questão 18 - **“A alteração do processo de reabastecimento facilitou o processo do sistema de alimentação”** 77,4% das repostas foram na parte positiva da escala, sendo

que que 38,7% dos inquiridos “concordam pouco”, 25,8% “concordam” e 12,9% “concordam totalmente”. A média tem o valor de 5,1 e o desvio padrão tem o valor de 1,38.

No que diz respeito à análise da Questão 19 - **“Só a MM é que tem as condições necessárias para o transporte de géneros alimentares”** consta-se que 25,8% dos inquiridos “não concordam nem discordam”, 16,1% “concorda pouco” e 16,1% “concorda”. A média é 4,29 e o desvio padrão tem o valor de 1,90, sendo este o valor de desvio padrão mais elevado de todas as questões.

Na última questão, a Questão 20 - **“O Processo do sistema de Alimentação tornou-se mais simples e com vantagens económicas para as U/E/O apoiadas”** 35, 5% dos inquiridos “concordam”, sendo que 80,7% dos inquiridos optaram por respostas na parte positiva da escala. A média desta questão é 5,39 e o desvio padrão é 1,54. A moda é de 6.

Tabela 18 - Análise estatística por questão do questionário (escala 1-7).

|  | Média | Desvio padrão | Moda   | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|--------|--------|--------|
| Q5 - Grau de participação do Cmdt da Unidade   | 5,10  | 1,58          | 4,6 e7 | 1      | 7      |
| Q6 - Grau de participação do 2ºCmdt da Unidade   | 5,35  | 1,72          | 7      | 1      | 7      |
| Q7 - Grau de participação do Cmdt da CCS   | 5,71  | 1,07          | 6      | 3      | 7      |
| Q8 - Grau de participação da Secção de Logística   | 5,13  | 1,52          | 7      | 1      | 7      |
| Q9 - Grau de participação do Chefe da SecAlim  | 6,58  | 0,85          | 6      | 3      | 7      |
| Q10 - Função de reabastecimento  | 6,48  | 0,81          | 7      | 4      | 7      |
| Q11 - Função de movimentos e transporte  | 5,90  | 1,01          | 6      | 4      | 7      |
| Q12 - Papel da MM do sistema de alimentação do Exército  | 5,03  | 1,80          | 6      | 1      | 7      |
| Q13 - Reabastecimento no órgão era eficaz e eficiente  | 4,58  | 1,52          | 4      | 2      | 7      |
| Q14 - Reabastecimento na unidade é mais eficaz   | 5,48  | 1,34          | 6      | 1      | 7      |
| Q15 - Reabastecimento na unidade é mais económico  | 5,45  | 1,46          | 7      | 1      | 7      |
| Q16 - A alteração provocou redução de custos de transporte   | 5,45  | 1,43          | 7      | 2      | 7      |
| Q17 - A alteração provocou aumento de custos de armazenagem  | 3,61  | 1,52          | 3,4 e5 | 1      | 6      |
| Q18 - A alteração facilitou o processo do sistema de alimentação                                     | 5,10  | 1,38          | 5      | 1      | 7      |
| Q19 - A MM tem as condições necessárias para o transporte de géneros                                 | 4,29  | 1,90          | 4      | 1      | 7      |
| Q20 - O processo do sistema de alimentação tornou-se mais simples e económico para as U/E/O apoiadas | 5,39  | 1,54          | 6      | 1      | 7      |

O Gráfico 5 representa o perfil das questões do questionário. A barra de cor preta representa a média das médias de todas as questões e é de 5,29 aproximadamente.

É de salientar que a única questão que apresenta uma média inferior à média da escala é a Questão 17 - **“Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou um aumento em custos de armazenagem”**, onde cerca de 45% dos inquiridos optaram por respostas na parte negativa da escala. Todas as restantes respostas têm uma média de resposta superior à média da escala.

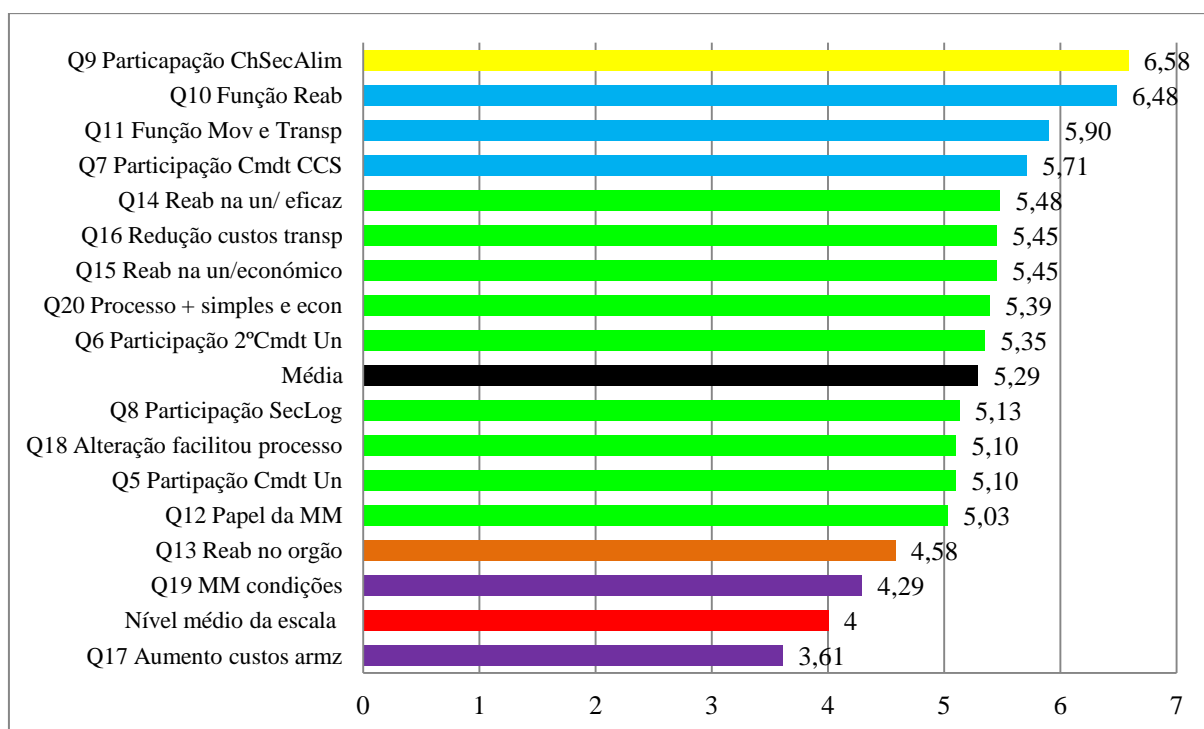


Gráfico 5 - Perfil das questões.

#### 6.4.2. CONCLUSÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Após a análise dos resultados dos questionários, verifica-se que relativamente à participação das demais entidades no processo do sistema de alimentação, todas elas tem uma participação significativa, com exceção da Secção de Logística. Os inquiridos têm a opinião que o Chefe da Secção de Alimentação é quem tem o maior grau de participação no processo do sistema de alimentação. Conforme as respostas dos inquiridos, para estes, a função de Reabastecimento e a função de Movimento e Transporte são ambas importantes. Pode-se concluir, através da opinião dos inquiridos, que com a alteração do método de reabastecimento, os custos que diminuíram claramente foram os custos de transportes, ao contrário dos custos de armazenagem, onde as respostas já não foram tão conclusivas. Esta última análise vai de encontro aos resultados da Questão 15 - **“O processo de reabastecimento na unidade é mais económico”**, onde, pela opinião dos inquiridos, constata-se que o método de reabastecimento na unidade é de facto mais económico.

#### 6.5. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem uma elevada importância pois é ele que vai servir de base à elaboração do capítulo das conclusões, onde se vai confirmar a veracidade das hipóteses apresentadas.

Deste modo, o Capítulo 6: Apresentação e interpretação dos resultados, o qual integra a parte analítica<sup>46</sup> do presente trabalho de investigação, teve como finalidade a demonstração das informações práticas que foram recolhidas, registadas e analisadas, para posteriormente serem interpretadas detalhadamente (Sarmiento, 2013, pág.13).

De seguida irão ser interpretados os resultados, fazendo referência, individualmente, a cada questão derivada de investigação pela ordem que foram sequencialmente apresentadas.

No que diz respeito à primeira questão derivada de investigação, **“Quais as condições que foram criadas para que a MM/Sede adotasse o novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas?”**, tem-se por objectivo aferir quais as condições que a MM possui, para conseguir uma eficiente e eficaz implementação do novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas. Sendo a MM a entidade que presta o apoio em termos de fornecimento de víveres às U/E/O apoiadas (Exército Português, 2010) é importante identificar as condições que esta entidade possui para garantir esse apoio de forma eficiente e eficaz, de forma que seja o mais económico possível para o Exército. Devido à situação económica e financeira que a MM atravessava até ao ano de 2009, como tentativa de inverter a situação, conforme o Relatório e Contas da MM de 2010, a MM optou por uma reorganização interna e nos anos seguintes conseguiu encerrar o ano com resultados operacionais e resultados líquidos positivos. Em 2013, através da circular nº7/2013 da MM, surtiu efeito a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas.

No que diz respeito às condições que a MM possui, iremos cingir-nos essencialmente aos meios de transporte e às condições de armazenagem. Assim sendo, e através da consulta do Relatório e Contas da MM de 2012, é possível consultar na Tabela 2, que existe a necessidade de adquirir novas viaturas de modo a que a MM possa fazer face de forma mais eficiente ao novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas, caminhando para a implementação do processo de reabastecimento na unidade.

No que respeita aos entrevistados, 80% afirmam que atualmente a MM não tem as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade, e também 80% afirmam que está em vigor um processo de aquisição de viaturas de modo a melhorar essas condições. Os resultados das duas afirmações acima transcritas constam na Tabela 17. Os entrevistados afirmaram que a situação atual, que se caracteriza por um misto de processos de reabastecimento, é mais vantajosa que o anterior em termos de eficiência, pois permite um

---

<sup>46</sup> Figura 2 - Fases do modelo de investigação.

maior cumprimento das regras higiénicas e sanitárias e permite, também, redução de custos em combustível. É de evidenciar, igualmente, os resultados da Questão nº14 - “Tendo em conta as capacidades e características das viaturas, concorda que são as ideais para o transporte dos diversos géneros alimentares?” onde os entrevistados afirmaram de forma unânime que as viaturas das Unidades apoiadas não são as ideais para o transporte de géneros, contrariamente às viaturas da MM.

É de realçar igualmente os dados das respostas à Questão 19 - “Só a MM é que tem as condições necessárias para o transporte de géneros alimentares” e à Questão 20 - “O Processo do sistema de Alimentação tornou-se mais simples e com vantagens económicas para as U/E/O apoiadas”, onde respectivamente, os inquiridos concordam que a MM tem as condições necessárias para o transporte de géneros alimentares, melhores que as condições das Unidades e que com a passagem de responsabilidade no que diz respeito ao transporte de géneros alimentares para a MM, o processo tornou-se mais simples e com vantagens económicas.

Para a segunda questão derivada da investigação, **“Qual é a variação de custos com pessoal nas U/E/O apoiadas?”**, teve-se como objetivo analisar a variação de custos com pessoal nas U/E/O apoiadas, tendo em conta a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de artigos da classe I, víveres. Fazendo referência à redução de efetivos no Exército, conforme consta no Gráfico 1, é fácil perceber que os efetivos presentes nas Unidades são cada vez mais essenciais para o cumprimento da missão das respectivas unidades. Desta forma, a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros, resultou num menor empenhamento de pessoal das Unidades no processo de reabastecimento, dando, desta forma, menos responsabilidade à Unidade na ótica do reabastecimento de géneros alimentares.

No que respeita aos entrevistados, 87,5% afirmaram que o reabastecimento na unidade tem vantagens em relação ao reabastecimento no órgão, pois permite uma maior economia de meios. Na resposta à Questão nº8 - “Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?” todos os entrevistados se referiram ao menor empenhamento dos meios humanos como redução de custos. Ainda no que respeita aos entrevistados, foram unânimes ao afirmarem que o pessoal que é empenhado no reabastecimento é indispensável às cozinhas. Desta forma, a MM libertando a Unidade de alguma responsabilidade na ótica do reabastecimento, permite à Unidade economizar meios humanos, e rentabilizar esses meios noutras tarefas essenciais ao cumprimento das missões das unidades

Em relação à terceira questão derivada de investigação, **“Qual é variação de custos com transportes nas U/E/O apoiadas?”**, teve-se como objectivo analisar a variação de custos de transportes nas U/E/O apoiadas tendo em conta a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de artigos da classe I, víveres. Podendo associar esta questão à função logística Movimento e Transporte, e tendo em conta a atual conjuntura orçamental, importa fazer uso desta função logística de uma forma eficiente, eficaz e com os meios que se tem à disposição.

Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas (CTC, DGME e RT), permitiu-se obter uma redução no número de deslocamentos das Unidades à MM para se reabastecerem de géneros alimentares.

No que diz respeito aos entrevistados 37,5% apontaram a gestão de movimentos como uma vantagem de modo a reduzir custos de transporte. Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, é possível por parte do órgão de reabastecimento fazer a gestão ideal dos movimentos, havendo ganhos económicos quer para a MM (órgão de reabastecimento) quer para o Exército. Atualmente, existindo um misto de processos de reabastecimento, 50% dos entrevistados afirmaram que a redução em custos de combustível foi a variação de custos mais significativa. Para reforçar as afirmações anteriores, os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que para as U/E/O apoiadas a redução de custos de transporte foi a variação mais significativa que resulta em ganhos financeiros para o Exército.

Através dos cálculos efectuados e apresentados, na Secção 6.2: Apresentação e análise dos cálculos, são evidenciadas as poupanças anuais aproximadas que se efetivaram para o Exército tendo em conta a redução do número de deslocamentos das Unidades à MM. As poupanças em custos de combustíveis calculadas podem ser visualizadas nas Tabelas 11, 13 e 16. A poupança em custos em portagens calculada pode ser visualizada na Tabela 14.

No que diz respeito aos inquiridos, para a Questão 15 - **“O processo de reabastecimento na unidade é mais económico”**, mais de 70% das repostas foram na parte positiva da escala pelo que concordam que o processo de reabastecimento na unidade é mais económico, sendo este o processo para o qual se pretende caminhar. Através da Questão 16 - **“Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou redução de custos de transporte (combustível, menor empenho de viaturas das U/E/O,...)”** as repostas permitem-nos concluir que mais de 70% dos inquiridos concordam que a alteração do processo de reabastecimento proporcionou redução em custos de transporte, conforme a Tabela 18 e 19.

Para a última questão derivada de investigação, **“Qual é a variação de custos de armazenagem nas U/E/O apoiadas?”**, teve-se como objetivo analisar a variação de custos de armazenagem nas U/E/O apoiadas tendo em conta a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de artigos da classe I, víveres.

Através da alteração do processo de reabastecimento, houve uma redução do número de deslocamentos das U/E/O à MM, no entanto esta alteração exige que as U/E/O tenham capacidade de armazenagem. Conforme a Circular nº7/2013 da MM, as U/E/O passaram a ter nas suas imediações armazéns que se denominam armazéns virtuais que embora sejam dependências da MM são geridos pelas respectivas Unidades.

No que diz respeito aos entrevistados, houve uma percentagem de apenas 12,5% a referirem-se ao aumento de custos de armazenagem por parte das Unidades apoiadas, conforme as respostas à Questão nº6 - “Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?”. Com percentagens próximas dos 40%, os entrevistados assumem a possibilidade de aumento de custos de armazenagem e também 40% afirmam que não há aumento de custos de qualquer espécie. Na Questão nº12 - “Ao focar-nos na DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas ou três vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas unidades?”, 66,6% dos entrevistados afirmaram que a Unidade apoiada tem capacidade de armazenagem suficiente, não sendo necessário investimento nessa área, no entanto, 33,3% dos entrevistados afirmam que não têm os meios ideais de armazenagem, sendo necessário investimento nessa área.

Relativamente aos inquiridos, é de realçar que as respostas à Questão 17 - “Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou um aumento em custos de armazenagem”, 45,2% foram na parte negativa na escala, assim os inquiridos não concordam na sua maioria que houve um aumento em custos de armazenagem. No entanto os dados recolhidos desta questão são pouco conclusivos.

## **6.6. ANÁLISE SWOT**

De modo a analisar os pontos fortes e fracos, assim como as vulnerabilidades e oportunidades do modelo de reabastecimento de géneros às Unidades do Exército, optou-se por elaborar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats*). Esta

análise permite combinar os pontos fortes e fracos, que são vistos internamente, com as oportunidades e ameaças, que são vistas externamente (Silveira, 2001).

A análise SWOT<sup>47</sup> que se desenvolveu para esta investigação deu origem à matriz exposta na Quadro 3.

Quadro 3 -Matriz SWOT.

|                 |               | Análise Interna   |  |
|-----------------|---------------|---|--|
|                 |               | Pontos Fortes   | Pontos Fracos  |
| Análise Externa | Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo de reabastecimento misto é mais eficiente do que o anterior pois permite um melhor planeamento no que diz respeito à gestão de movimentos.</li> <li>- Havendo investimento/aquisição de novas viaturas para a MM permite, ainda, obter mais poupanças em combustível e portagens por parte das Unidades apoiadas.</li> <li>- As viaturas ao serem as ideais para o transporte de géneros alimentares permite privilegiar-se a segurança alimentar.</li> <li>- O novo modelo permitiu um menor empenhamento de meios humanos nas Unidades apoiadas, no entanto, são necessárias existir condições de armazenagem nas Unidades apoiadas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A sobrecarga do órgão de reabastecimento pode ser minimizada com a aquisição viaturas ideais para o transporte de géneros alimentares</li> <li>- Como o processo é misto, continua a existir o transporte de géneros alimentares em viaturas desadequadas e isso só era ultrapassado se fosse implementado o, a 100%, o processo de reabastecimento na unidade</li> <li>- Tentando-se progredir para o processo de reabastecimento na unidade, irá existir menos flexibilidade por parte da Unidade apoiada.</li> </ul> |
|                 | Ameaças       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existindo uma redução de custos com pessoal associada ao menor empenhamento de meios humanos, há perda de “know how” por parte das Unidades apoiadas.</li> <li>- Aumentando o empenhamento e a responsabilidade do órgão de reabastecimento pode ser pedido o apoio a outras forças ou organismos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuam a existir o transporte de géneros em viaturas gerais de transporte de pessoal, viaturas que não têm as condições ideais para o transporte de géneros alimentares.</li> <li>- A perda de “know how” por parte da Unidade apoiada associada ao menor controlo na conferência dos produtos torna-se algo bastante desvantajoso no processo de reabastecimento</li> </ul>   |

<sup>47</sup> Apêndice U: Análise SWOT.

## CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo é o último capítulo do presente trabalho de investigação e enquadra-se na fase conclusiva do mesmo, conforme a Figura 2.

Deste modo e de forma sequencial, primeiramente vai-se proceder à verificação das hipóteses de investigação e posteriormente vai-se dar resposta às perguntas derivadas da pergunta de partida da presente investigação. Ir-se-á fazer referência ao cumprimento dos objetivos que foram propostos na fase exploratória. Tendo respondido às questões derivadas ir-se-á responder à questão de partida.

Neste capítulo são ainda demonstradas as limitações que condicionaram a investigação, bem como algumas propostas para futuras investigações.

### 7.2. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Após a interpretação dos resultados, elaborada individualmente por questão derivada, é essencial neste capítulo verificar ou não a veracidade das hipóteses que foram levantadas e apresentadas no Capítulo 1: Apresentação do Trabalho de Investigação Aplicada.

No que diz respeito à hipótese de investigação nº1, **“A Manutenção Militar tem as condições necessárias para tornar eficiente e eficaz o reabastecimento de géneros às U/E/O apoiadas”**; esta é refutada pelos resultados obtidos nos inquéritos e do ponto de vista das informações recolhidas e presentes na Tabela 2 e que dizem respeito ao número de viaturas existentes na MM. Através da análise dos dados recolhidos presentes na Tabela 2, esta hipótese é refutada porque apenas com o número de viaturas que a MM possui atualmente não é possível ao órgão de reabastecimento executar de forma eficiente e eficaz o processo de reabastecimento na unidade.

Esta hipótese também é refutada pelos resultados obtidos nas entrevistas. Na Questão nº 10 das entrevistas, “Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?” 80% dos entrevistados afirmaram que a MM não tem as condições ideais para executar na plenitude o reabastecimento na unidade. Também 80% dos

entrevistados afirmaram que embora a MM não tenha as condições ideais, está em curso um processo de aquisição de viaturas.

No que respeita à hipótese de investigação nº 2, **“Os custos com pessoal nas U/E/O apoiadas diminuíram”**, esta foi parcialmente confirmada através dos resultados dos inquéritos e da revisão da literatura. Na questão nº 6 das entrevistas, “Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?”, 87,5% dos entrevistados afirmaram que o reabastecimento na unidade permite uma maior economia de meios (humanos e materiais) em relação ao reabastecimento no órgão. Na Questão nº 8, “Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?”, 37,5% dos entrevistados afirmaram que através da alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O do Exército, houve um menor empenhamento dos meios humanos, podendo-se referir esta situação como uma diminuição de custos com pessoal, tendo em conta a redução em efetivos do Exército Português. Deste modo, a alteração do modelo de reabastecimento, permitiu à Unidade economizar meios humanos, rentabilizando esses meios humanos noutras tarefas essenciais relacionadas com a missão da respetiva Unidade.

A hipótese de investigação nº 3, **“Os custos em transporte por parte das U/E/O diminuíram”**, foi confirmada através dos resultados dos cálculos efectuados na Secção 6.2: Apresentação e análise dos cálculos e através dos resultados dos inquéritos. Em relação aos cálculos efectuados permitiu-se obter as poupanças possíveis em custos de transporte (combustível e portagens). As poupanças foram calculadas individualmente para cada U/E/O apoiada em estudo (CTC, DGME e RT) e estão presentes nas Tabelas 11, 13, 14 e 16.

Em relação às entrevistas, e concretamente na Questão nº 8 - “Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?” todos os entrevistados (100%) afirmaram que para as U/E/O apoiadas a redução de custos de transporte (combustível e portagens) foi a variação de custos mais significativa que resultou em ganhos financeiros para o Exército. No que respeita aos inquiridos, mais de 70% dos inquiridos concordam que a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O proporcionou uma redução em custos de transporte, tendo em conta os dados da Questão 16 do questionário - “Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou redução de custos de transporte (combustível, menor empenho de viaturas das U/E/O, ...)”,

presentes nas Tabelas 18 e 19. Relativamente aos custos de manutenção, essa hipótese também foi considerada, no entanto, não foram facultados os dados para o cálculo dessas poupanças.

No que diz respeito à quarta e última hipótese de investigação, **“Os custos em armazenagem das U/E/O aumentaram”**, esta foi refutada pelos resultados obtidos através dos inquéritos. Dos entrevistados, apenas 12,5% se referiram a aumentos de custos de armazenagem por parte das unidades apoiadas. Na Questão nº12 - Ao focar-nos no DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas ou três vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas unidades?”, 66,6% dos entrevistados afirmaram que a U/E/O a que pertencem tem capacidade de armazenagem suficiente face ao novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros, não sendo necessário qualquer investimento nessa área. Na mesma questão, 33,3% garantiu que a U/E/O não tem capacidade de armazenagem suficiente, sendo necessário fazer semanalmente mais um deslocamento à MM, contrariamente aos dois deslocamentos praticados pelas restantes Unidades. No entanto face à necessidade de melhoramento dos meios de armazenagem, tem-se optado por não investir em meios, não aumentando assim os custos em armazenagem.

### **7.3. CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS**

Tendo em conta os objetivos específicos propostos e enunciados no Capítulo 1, esses consideram-se alcançados através dos cálculos efectuados e apresentados na Secção 6.2 e através das análises dos resultados obtidos nos inquéritos. Através das análises acima mencionadas, foi possível verificar as hipóteses formuladas e responder às questões derivadas de investigação propostas.

O objetivo geral de investigação, o qual consistia em aferir o impacto financeiro no orçamento do Exército, decorrente das variações financeiras sentidas pelas U/E/O apoiadas atendo à alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros, foi igualmente alcançado, tendo em conta os resultados que possibilitaram o cumprimento de todos os objetivos específicos.

### **7.4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DERIVADAS**

Relativamente à primeira questão derivada, **“Quais as condições que foram criadas para que a MM/Sede adotasse o novo modelo de reabastecimento e transporte de**

**gêneros às U/E/O apoiadas?”**, constata-se que não foram criadas novas condições, no entanto está em curso um processo de aquisição de novas viaturas para poder face ao processo de reabastecimento na unidade, sendo visto como um processo a atingir no futuro. Para a resposta a esta questão foram tidos em conta os resultados obtidos nos inquéritos e a refutação da hipótese de investigação nº1.

Quanto à segunda questão derivada, **“Qual a variação de custos com pessoal nas U/E/O apoiadas?”** constata-se que, embora, de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos e pela parcial confirmação da hipótese de investigação nº2, não se pode calcular concretamente a variação negativa no que diz respeito aos custos com pessoal. Este novo modelo de reabastecimento que assenta num misto de processos de reabastecimento permitiu um menor empenho de meios humanos no processo de reabastecimento. Este menor empenhamento de meios humanos assenta nos cortes em termos de efetivos que se têm sido no Exército, podendo considerar-se esse menor empenhamento como uma variação de custos negativa.

Quanto à terceira questão derivada, **“Qual é variação de custos de transportes nas U/E/O apoiadas?”**, constata-se que a variação é claramente negativa, havendo uma redução clara dos custos de transporte (combustível e portagens). Para a resposta a esta questão foram tidos em conta os resultados obtidos nos inquéritos e ainda, os resultados resultantes dos cálculos efectuados, os quais permitiram obter as poupanças obtidas em custos de combustível e portagens, as quais foram possíveis devido à redução do número de deslocamentos à MM. Através dos dados obtidos, a hipótese nº3 foi confirmada, havendo claramente uma redução em custos de transporte. Relativamente aos custos de manutenção, esses não foram possíveis calcular devido à falta de informação, informação essa, que não foi facultada ao investigador.

No que diz respeito à última e quarta questão derivada, **“Qual é a variação de custos de armazenagem nas U/E/O apoiadas?”**, constata-se que não houve qualquer variação resultante da alteração do método de reabastecimento, conforme os dados obtidos e pela refutação da hipótese de investigação nº4. Embora se tenha concluído que era necessário existir uma melhoria dos meios de armazenagem por parte das Unidades apoiadas, através dos resultados dos inquéritos, é possível afirmar que as condições de armazenagem são suficientes para duas das Unidades estudadas (CTC e DGME), no entanto para o RT era necessário investimento nessa área e por esse motivo essa Unidade realiza mais um deslocamento semanal à MM do que as restantes Unidades. Embora tenha necessidade, ainda não houve qualquer investimento e os custos de armazenagem mantêm-se semelhantes aos que existiam com o anterior processo de reabastecimento.

### **7.5. RESPOSTA À QUESTÃO DE PARTIDA**

Todos os esforços desta investigação convergiram para responder à seguinte questão de partida: **“Quais são as variações dos custos financeiros no orçamento do Exército decorrentes das U/E/O apoiadas pela Manutenção Militar, atendendo à alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I?”**

Atendendo aos resultados obtidos, quer nos inquéritos, quer nos cálculos efectuados para estimar as possíveis poupanças, e tendo já respondido às questões derivadas, conclui-se que a variação dos custos financeiros foi negativa, quer isto dizer que houve redução de custos por parte das Unidades apoiadas com este novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros. Em relação à tipologia de custos que se pretendeu analisar, só foi possível quantificar os custos em combustível e portagens. Em relação aos custos em combustível e portagens, as poupanças anuais estimadas estão apresentadas nas Tabelas 11, 13, 14 e 16. Relativamente aos custos com pessoal, conclui-se que embora não sendo possível quantificar em termos financeiros a variação de custos, considerou-se que houve uma redução de custos com pessoal, devido ao menor empenhamento de meios humanos que se fez sentir e que foi proporcionado pela alteração do modelo de reabastecimento de géneros alimentares. O menor empenhamento de meios humanos converge com as diretivas do Exército, tendo-se analisado nos últimos anos um decréscimo no número de efetivos do Exército. Em relação aos custos de armazenagem, conclui-se que não se registou qualquer variação de custos, pois as Unidades apoiadas em estudo (CTC e DGME) já possuíam, nas suas imediações, capacidade de armazenagem suficiente para o efetivo que possuem, ao contrário do RT que tem necessidade de investimento nessa área. No entanto, embora o RT tenha necessidade de investimento de novos meios de armazenagem, nada foi feito nesse sentido, tendo-se optado por executar três deslocamentos à MM par que se proceda de forma eficiente à armazenagem de todos os géneros reabastecidos.

Deste modo, tendo em conta a atual conjuntura que o país vem atravessando e com os cortes orçamentais que se têm sentido, este modelo de reabastecimento tem vantagens para o Exército, havendo claramente uma redução de custos, principalmente em custos de transporte.

### **7.6. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Uma das grandes dificuldades esteve relacionada com os inquéritos, no que diz respeito à dificuldade encontrada em conseguir obter o número de indivíduos representativos da população para se poder obter dados relevantes e credíveis para a investigação.

Outra das limitações que surgiu durante a realização deste trabalho de investigação diz respeito ao facto de se cumprir o número de páginas imposto pelas normas de redação dos TIA pela AM. Este facto limita a quantidade de informação apresentada e pode ser uma menos valia no conteúdo do presente trabalho.

### **7.7. DESAFIOS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Este trabalho teve como base de investigação a alteração do processo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O apoiadas, que surtiu efeito através da Circular nº7/2013 da MM. Esta alteração desencadeou o misto do processo de reabastecimento, havendo assim as duas modalidades, reabastecimento no órgão e reabastecimento na unidade. A investigação teve o seu foco à volta desta questão no que diz respeito à aferição das variações de custos desencadeadas por tal alteração. Neste sentido, e através dos dados recolhidos nos inquéritos, esta é uma situação intermédia para que se possa executar através do órgão de reabastecimento, a MM, o processo de reabastecimento na unidade. Dessa forma, seria de todo o interesse elaborar um estudo idêntico quando efetivamente a MM execute na sua plenitude o reabastecimento na unidade.

Estando os processos de reabastecimento ligados à alimentação, seria interessante analisar possíveis vantagens/desvantagens na qualidade dos géneros alimentares comparando os dois processos de reabastecimento, analisando desta forma qual dos processos de reabastecimento privilegia mais a segurança alimentar.

Tendo, também conhecimento de modelos que estão em implementação no Exército, como as Cozinhas de confecção centralizada ou o fornecimento de refeições da 5ª gama a frio, teria todo o interesse avaliar as vantagens e desvantagens desses dois processos para as U/E/O que a MM apoia, quer em termos financeiros quer em termos operacionais de vida corrente das Unidades.

Outra das propostas que aqui se apresenta é de analisar modelos alternativos ao atual processo dos sistema de alimentação do Exército, como por exemplo, recorrer a uma empresa de *Catering* para o fornecimento de alimentação ou ainda o modelo onde cada U/E/O tem o seu plafom em dinheiro e que o gere de modo a garantir alimentação para o seu efetivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Lusa (2007). *Ministro da Defesa defende reestruturação da Manutenção Militar*. RTP-Notícias. Retirado: janeiro, 25, 2014, de <http://www.rtp.pt/noticias/?article=52226&layout=121&visual=49&tm=8&>.
- Agência Lusa (2009). *Defesa: Ministro anuncia fusão de Manutenção Militar e Oficinas de Fardamento e garante que não haverá despedimentos*. Notícias Sapo. Retirado: janeiro, 28, 2014, de <http://noticias.sapo.pt/lusa/artigo/9565384.html>.
- Carvalho, J. C. (2004). *Logística* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Circular nº7/2013 de 27 de junho. *Manutenção Militar*. Ministério da Defesa Nacional. (Procedimentos de implementação do novo modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O do Exército).
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Decreto-lei nº 155/92 de 28 de julho. *Diário da república*. 1ªSérie-A, nº172. Ministério das Finanças. (Regime de Administração financeira do estado).
- Decreto-Lei nº 231/2009 de 15 de setembro. *Diário da República*. 1.ª Série, Nº 179, 6422-6428. Ministério da Defesa Nacional. (Aprova a Lei Orgânica do Exército).
- Decreto-Lei nº 253/93, de 15 de julho. *Diário da República*, 1ªSérie, nº164. Ministério da Defesa Nacional. (estabelece medidas de racionalização dos efetivos de pessoal dos estabelecimentos fabris dependentes do exército).
- Decreto-lei nº 60/2006 de 21 de março. *Diário da República*, 1ªSérie nº57. Ministério da Defesa Nacional. (aprova a lei orgânica do Exército e produziu efeitos a partir de 1 de janeiro de 2006).
- Despacho nº 4518/2013 de 28 de março. *Diário da República*. 2.ª Série, nº 62. Ministério da Defesa Nacional. (em que após conclusão dos estudos feitos pela equipa técnica, esta salienta a importância de ações conducentes à extinção dos EFE, e à criação de uma nova entidade que assumirá as mesmas atividades).

- Despacho nº 4649/2012 de 2 de abril. *Diário da República*. 2ª Série, nº66. Ministério da Defesa Nacional. (aprovada a criação de uma equipa técnica com o objetivo de, até 31 de maio de 2012, ter analisado a situação dos EFE, inclusive a MM e propor as medidas necessárias à reestruturação).
- Exército Português (2007). *PDE 0.18.00 Abreviaturas Militares*. Lisboa: EME.
- Exército Português (2007). *PDE 4-00 Logística*. Lisboa: EME.
- Exército Português (2012). *Manual de procedimentos - Sistema de Gestão da Alimentação*. Lisboa.
- Exército Português. (2010). *Manutenção Militar - Historial*. Retirado: Dezembro, 15, 2013 de <http://www.exercito.pt/sites/MM/Historial/Paginas/default.aspx>.
- Exército Português. (2010). *Manutenção Militar - Visão e Missão*. Retirado: Dezembro, 15, 2013, de [http://www.exercito.pt/sites/MM/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/MM/Paginas/Visao_e_Missao.aspx).
- Expresso. (2007). *Manutenção Militar em "falência técnica"*. Expresso. Retirado: janeiro, 20, 2014, de <http://expresso.sapo.pt/manutencao-militar-em-falencia-tecnica=f109698>.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação, da concepção à realização* (5ª Edição). Camarate: Lusociência.
- Governo da República Portuguesa (2014). *Ministros da Defesa desde 1974*. Retirado: janeiro, 28, 2014, de <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-defesa-nacional/quero-saber-mais/quero-aprender/ministro-da-defesa/ministros-da-defesa-desde-1974.aspx>.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2.ª edição.). Lisboa: Edições Sílabo.
- IESM. (2006). *Apoio Logístico em Campanha*. Pedrouços: IESM.
- Inspeção Geral das Finanças. (2008). *Manutenção Militar – Auditoria aos Estabelecimentos Fabris Militares e às suas relações financeiras com os ramos das Forças Armadas*. Proc nº2008/6/A3/4.
- Lei nº 68/2013 de 29 de agosto. *Diário da República*, 1ª Série, nº166. Assembleia da República. (Estabelece a duração do período normal de trabalho dos trabalhadores em funções públicas e procede à quinta alteração à Lei nº59/2008, de 11 de setembro, à quarta alteração ao Decreto-Lei nº259/98, de 18 de agosto, e à quinta alteração à Lei nº2/2004, de 15 de janeiro).
- LusoPonte (2014). *Taxas*. Retirado: fevereiro, 10, 2014, de [http://www.lusoponte.pt/pvg\\_tarifas.asp](http://www.lusoponte.pt/pvg_tarifas.asp).

- Manutenção Militar (2010). *Relatório e Contas do Exercício 2010*. Lisboa.
- Manutenção Militar (2011). *Relatório e Contas do Exercício 2011*. Lisboa.
- Manutenção Militar (2012). *Relatório e Contas do Exercício 2012*. Lisboa.
- Ministério da Defesa Nacional (2014). *Visita às OGFE e MM Defesa Nacional*. Retirado: janeiro, 28, 2014, de <http://www.defesa.pt/Paginas/seadnvisitaOGFEeMM.aspx>.
- Ministério da Defesa Nacional (2012). *Relatório Final – Reorganização dos Estabelecimentos Fabris do Exército*. Lisboa.
- Moreno, C. (2000). *Finanças Públicas: Gestão e controlo dos dinheiros públicos*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- Moura, B. D. (2006). *Logística: Conceitos e Tendências* (1ª Edição). Lisboa: Centro Atlântico.
- Pereira, P., Afonso, A., Arcanjo, M., & Santos, J. (2007). *Economia e Finanças Públicas* (2ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Pinto, A. (1966). *A História da Manutenção Militar* (Vol. I). Lisboa: Oficinas Gráficas da SPEME.
- Público. (2002). *Rui Pena encerrou a Manutenção Militar e as Oficinas Gerais de Fardamento e equipamento*. Público, Retirado: janeiro, 20, 2014, de <http://www.publico.pt/politica/noticia/rui-pena-encerrou-a-manutencao-militar-e-as-oficinas-gerais-de-fardamento-e-equipamento-125692>.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (J. Marques, M. Mendes, & M. Carvalho Trad.). Lisboa: Gradiva. (Trabalho original publicado em 1995). (Escrita original em francês).
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silveira, Henrique. (2001). *SWOT. IN: Inteligência Organizacional e Competitiva*. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Lidel.
- Tribunal de Contas (2009). *Acompanhamento de recomendações no âmbito da auditoria às Dívidas não financeiras da Manutenção Militar – ano de 2005*. Relatório nº11/09 – 2ª Série. Processo nº52/08. Lisboa.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A: CLASSES DE ABASTECIMENTO****Quadro 4 - Artigos por classes de abastecimento.**

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

Fonte: Exército Português (2011).

## APÊNDICE B: IMPLANTAÇÃO TERRITORIAL DA MANUTENÇÃO MILITAR

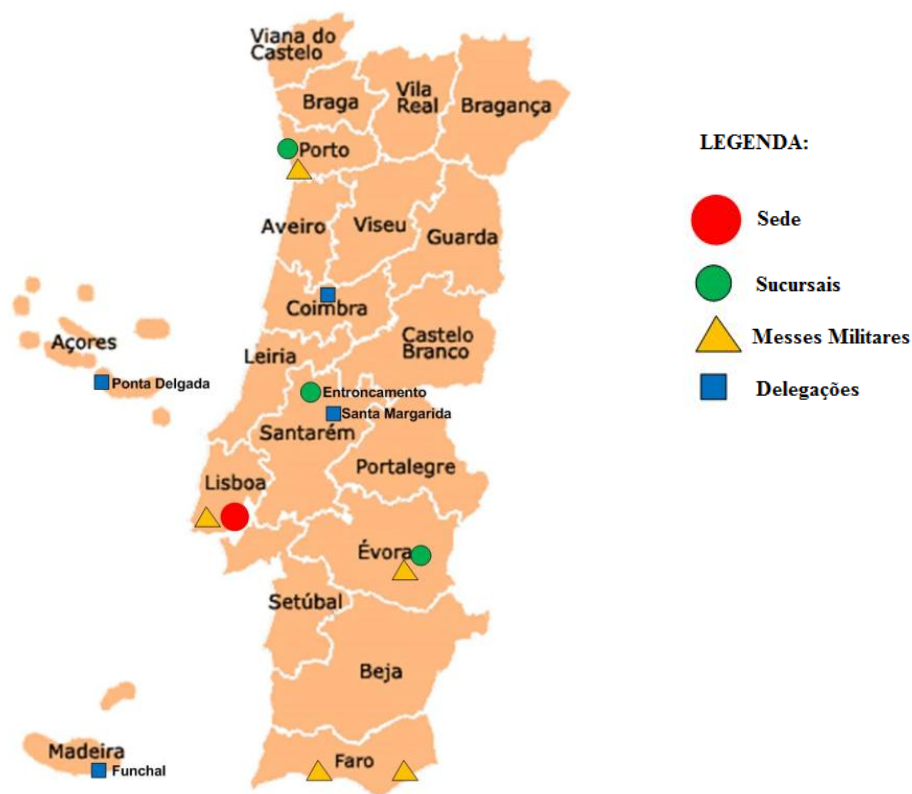


Figura 4 - Implantação territorial da Manutenção Militar.

## APÊNDICE C: LISTA DE UNIDADES, ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS APOIADAS PELAS RESPECTIVAS SURCURSAIS E PELA MM/SEDE

**Quadro 5 - Unidades/Estabelecimentos/Órgãos apoiadas pela Manutenção Militar.**

| <b>Código</b> | <b>Nome do organismo/dependência apoiante</b>         | <b>U/E/O apoiada</b>                                   |
|---------------|---|--|
| 0141          | SEDE  | Academia Militar                                       |
| 0142          |   | Colégio Militar  |
| 0119          |   | Centro Militar de Educação Física e desportos          |
| 0143          |   | Centro de Tropas comandos                              |
| 0144          |   | Depósito Geral de Material do Exército                 |
| 0145          |   | Unidade de Apoio do Comando das Forças terrestres      |
| 0118          |   | Escola das Armas (antiga Escola Prática de infantaria) |
| 0146          |   | Escola do Serviço de Saúde Militar                     |
| 0147          |   | Instituto Militar dos Pupilos do Exército              |
| 0148          |   | Instituto de Odivelas                                  |
| 0149          |   | Regimento de Engenharia nº1                            |
| 0190          |   | Regimento de Lanceiros nº2                             |
| 0191          |   | Regimento de Transmissões                              |
| 0192          |   | Regimento de transportes                               |
| 1235          |   | Sucursal do Entroncamento                              |
| 1235          | 2ºBatalhão de infantaria Mecanizado                   |  |
| 1235          | Companhia de transmissões                             |  |
| 1236          | Bateria de Artilharia Antiaérea                       |  |
| 1236          | Companhia de Comando e Serviços da Brigada Mecanizada |  |
| 1236          | Centro de saúde de Tancos/Santa Margarida             |  |
| 1236          | Grupo de Artilharia de Campanha                       |  |
| 1236          | Unidade de Apoio da Brigada Mecanizada                |  |
| 1237          | Batalhão de Apoio de Serviços                         |  |
| 1237          | Companhia de Engenharia                               |  |
| 1237          | Quartel de Cavalaria                                  |  |
| 1238          | Escola Prática de Cavalaria                           |  |
| 1239          | Escola Prática de Engenharia                          |  |
| 1240          | Estabelecimento Prisional Militar                     |  |
| 1241          | Escola de Sargentos do Exército                       |  |
| 1242          | Escola de tropas Paraquedistas                        |  |
| 1243          | Regimento de Artilharia nº4                           |  |
| 1244          | Regimento de Infantaria nº15                          |  |
| 1245          | Regimento de Manutenção                               |  |
| 1246          | Unidade de Aviação ligeira do Exército                |  |
| 1331          | Sucursal de Évora                                     | Centro de recrutamento de Faro                         |

|      |                   |   |
|------|-------------------|---|
| 1332 |                   | Centro de saúde de Évora                            |
| 1333 |                   | Escola Prática de Artilharia                        |
| 1334 |                   | Regimento de Cavalaria nº3                          |
| 1335 |                   | Regimento de Infantaria nº1                         |
| 1336 |                   | Regimento de Infantaria nº3                         |
| 1337 |                   | Unidade de Apoio do Comando de Instrução e Doutrina |
| 1437 |                   | Centro de Recrutamento de Coimbra                   |
| 1437 |                   | Unidade de Apoio da Brigada de Intervenção          |
| 1438 |                   | Hospital Militar Regional nº2                       |
| 1439 |                   | Hospital Militar Regional nº1                       |
| 1440 |                   | Centro de Tropas de Operações Especiais             |
| 1441 |                   | Escola Prática dos Serviços                         |
| 1442 |                   | Escola Prática de Transmissões                      |
| 1443 | Sucursal do Porto | Gabinete de Classificação e seleção do Porto        |
| 1443 |                   | Regimento de Artilharia nº5                         |
| 1444 |                   | Regimento de Cavalaria nº6                          |
| 1445 |                   | Regimento de Engenharia nº3                         |
| 1446 |                   | Regimento de Infantaria nº10                        |
| 1447 |                   | Regimento de Infantaria nº13                        |
| 1448 |                   | Centro de Recrutamento de Viseu                     |
| 1448 |                   | Regimento de Infantaria nº14                        |

## APÊNDICE D: QUADRO RESUMO DOS TIPOS DE AUTONOMIA

Quadro 6 - Tipos de Autonomia.

|                               | <b>Regime Geral - Autonomia Administrativa</b>             | <b>Regime Excepcional - Autonomia Administrativa e financeira</b>                                |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Personalidade jurídica</b> | Não  | Sim  |
| <b>Tipo de autonomia</b>      | Administrativa   | Administrativa, financeira e patrimonial   |
| <b>Património próprio</b>     | Não  | Sim  |
| <b>Poder dos dirigentes</b>   | Gestão corrente  | Gestão   |
| <b>Recursos efetivos</b>      | Créditos inscritos no OE<br>Não há consignação de receitas | Transferências do OE e outros subsectores<br>Receitas próprias (vendas, rendimentos, doações...) |
| <b>Crédito</b>                | Não é permitido  | Permitido  |
| <b>Pagamento de despesas</b>  | Libertação de créditos na base dos fundos disponíveis      | Autorização dos dirigentes   |

Fonte: Adaptado de Pereira, P., Afonso, A., Arcanjo, M., & Santos, J. (2007).

## APÊNDICE E: ESQUEMA DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

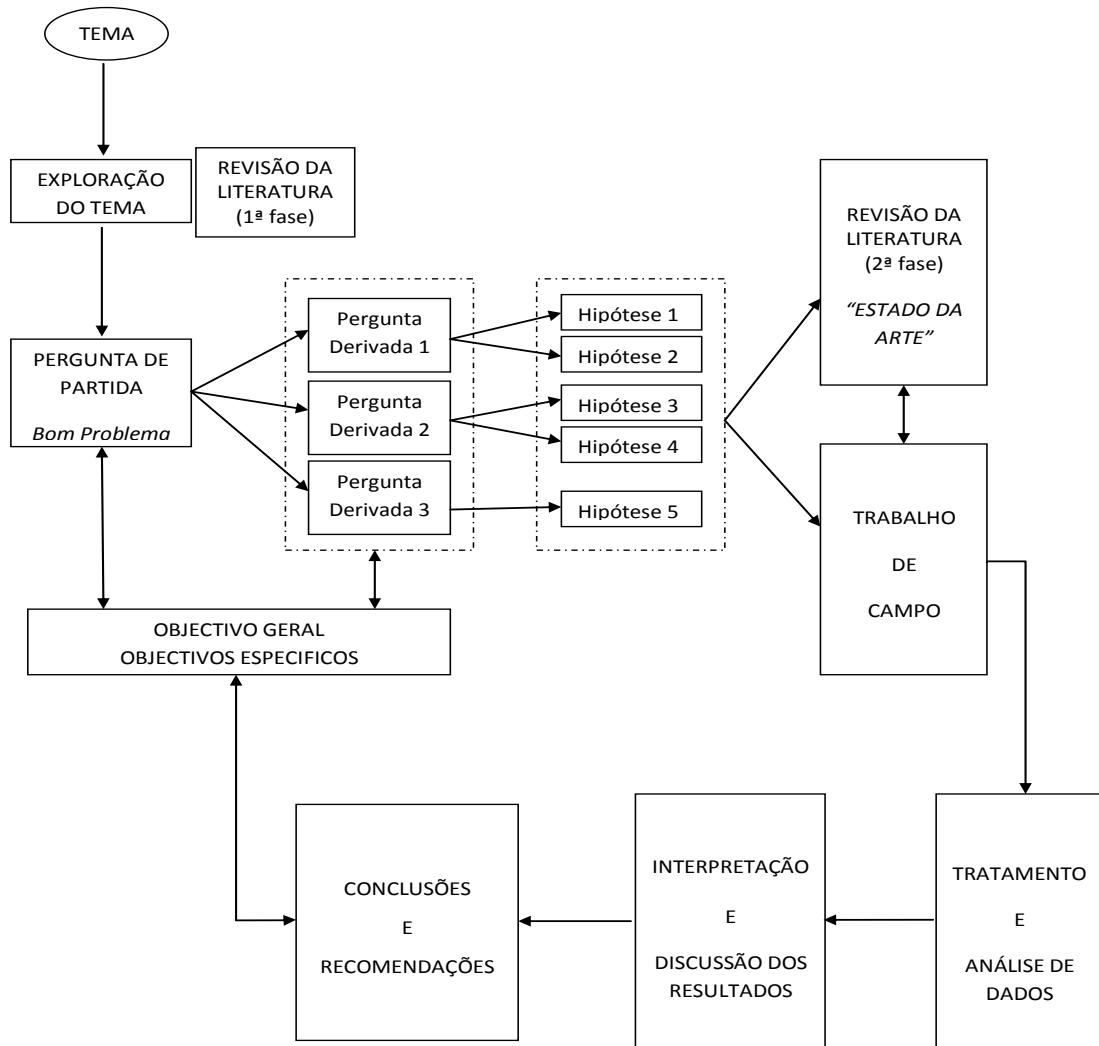


Figura 5 - Modelo da metodologia de investigação.

Fonte: Academia Militar (2013). NEP 520 – Anexo F: Norma redação de trabalhos.

## APÊNDICE F: GRUPO DE ENTREVISTADOS

**Quadro 7 - Grupo e identificação dos entrevistados.**

| Grupo                   | Nº do entrevistado | Entrevistado   |
|-------------------------|--------------------|--|
| <b>1</b><br>(Guião nº1) | 1                  | Diretor da MM - Coronel Graça Rosa                       |
|                         | 2                  | Sub Diretor da MM - Tenente-Coronel Rodrigues            |
|                         | 3                  | Chefe dos Serviços Comerciais - Capitão Henriques        |
|                         | 4                  | Adjunto do Chefe dos Serviços Comerciais - Tenente Lopes |
|                         | 5                  | Cmdt da Escola Prática dos Serviços - Coronel Rui Lopes  |
| <b>2</b><br>(Guião nº2) | 6                  | Sargento de Alimentação CTC - Sargento-Ajudante Ferreira |
|                         | 7                  | Sargento de Alimentação do DGME - 1ºSargento Carvalho    |
|                         | 8                  | Sargento de Alimentação do RT - Furriel Moreira          |

Tendo em conta o Grupo de entrevistas, as perguntas que fazem parte dos respetivos guiões são diferentes, tal como mostra a Tabela

**Quadro 8 - Quadro resumo das perguntas contidas em cada guião de entrevista.**

| Número da Questão | Grupo de Entrevistados |                        |
|-------------------|------------------------|------------------------|
|                   | Grupo 1<br>(Guião nº1) | Grupo 2<br>(Guião nº2) |
| <b>1.5</b>        | X                      | X                      |
| <b>1.6</b>        | X                      | X                      |
| <b>1.7</b>        | X                      | X                      |
| <b>1.8</b>        | X                      | X                      |
| <b>1.9</b>        | X                      | X                      |
| <b>1.10</b>       | X                      |                        |
| <b>1.11</b>       | X                      |                        |
| <b>1.12</b>       |                        | X                      |
| <b>1.13</b>       |                        | X                      |
| <b>1.14</b>       |                        | X                      |

## APÊNDICE G: GUIÕES DE ENTREVISTA

### APÊNDICE G.1: GUIÃO DE ENTREVISTA Nº1



#### ACADEMIA MILITAR

#### Mestrado em Administração Militar

Esta entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho de investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre em Administração Militar, subordinado ao tema: ***“Avaliação do impacto financeiro no orçamento do exército decorrente da alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I (víveres) ”***.

Esta entrevista tem uma duração de 30 minutos, a qual tem como objetivo geral, Aferir os efeitos sentidos pelas U/E/O apoiadas e pela MM, e conseqüentemente no orçamento do Exército pela alteração do método de reabastecimento de géneros alimentares (Classe I – Víveres).

A entrevista será efetuada sob a forma de entrevista semiestruturada, no qual o interlocutor terá a liberdade para falar abertamente, pela ordem que lhe convier. O entrevistador apenas reencaminhará o interlocutor para os objetivos, caso este se afaste deles.

Em particular esta entrevista visa identificar as variações em termos de custos nas U/E/O apoiadas.

Fica desde já expresso o meu agradecimento pela disponibilidade apresentada.

O questionário tem apenas 7 questões.

**Entrevista n°:** (a preencher pelo entrevistador)

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- 1.1. Nome do Entrevistado:
- 1.2. Posto/Cargo:
- 1.3. Local: (a preencher pelo entrevistador)
- 1.4. Data: (a preencher pelo entrevistador)

**GUIÃO**

- 1.5. A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?
- 1.6. Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?
- 1.7. Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se execute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?
- 1.8. Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?
- 1.9. Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?
- 1.10. Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?
- 1.11. Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/restruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do exército e conseqüentemente das U/E/O apoiadas?
- 1.12. (presente no guião n°2)
- 1.13. (presente no guião n°2)
- 1.14. (presente no guião n°2)

## APÊNDICE G.2: GUIÃO DE ENTREVISTA Nº2



### ACADEMIA MILITAR

#### Mestrado em Administração Militar

Esta entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho de investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre em Administração Militar, subordinado ao tema: ***“Avaliação do impacto financeiro no orçamento do exército decorrente da alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I (víveres) ”***.

Esta entrevista tem uma duração de 30 minutos, a qual tem como objetivo geral, Aferir os efeitos sentidos pelas U/E/O apoiadas e pela MM, e conseqüentemente no orçamento do Exército pela alteração do método de reabastecimento de géneros alimentares (Classe I – Víveres).

A entrevista será efetuada sob a forma de entrevista semidirecta, no qual o interlocutor terá a liberdade para falar abertamente, pela ordem que lhe convier. O entrevistador apenas reencaminhará o interlocutor para os objetivos, caso este se afaste deles.

Em particular esta entrevista visa identificar as variações em termos de custos nas U/E/O apoiadas.

Fica desde já expresso o meu agradecimento pela disponibilidade apresentada.

O questionário tem apenas 8 questões.

**Entrevista n°:** (a preencher pelo entrevistador)

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- 1.15. Nome do Entrevistado:
- 1.16. Posto/Cargo:
- 1.17. Local: (a preencher pelo entrevistador)
- 1.18. Data: (a preencher pelo entrevistador)

**GUIÃO**

- 1.5 A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?
- 1.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?
- 1.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?
- 1.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?
- 1.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?
- 1.10 (presente no guião nº1)
- 1.11 (presente no guião nº1)
- 1.12 Ao focar-nos na DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas unidades?
- 7.8. O pessoal das U/E/O empenhado nesse reabastecimento é indispensável às cozinhas, ou são estes que também se encarregam pelo reabastecimento?
- 7.9. Tendo em conta as capacidades e características das viaturas, concorda que são as ideais para o transporte dos diversos géneros alimentares?

## APÊNDICE H: ALTERAÇÕES DO PREÇO DO GASÓLEO PARA AS UNIDADES/ESTABELECIMENTOS/ÓRGÃOS DE PORTUGAL CONTINENTAL

Quadro 9 - Alterações ao preço do combustível no ano de 2013 em Portugal Continental.

Mapa de alteração de preço do gasóleo

UUEEOO/Continente 2013

| Mês      | Preço (Lt)   |
|----------|--------------|
| 07-01-13 | 1.3296 €     |
| 14-01-13 | 1.3396 €     |
| 21-01-13 | 1.3296 €     |
| 28-01-13 | 1.3308 €     |
| 11-02-13 | 1.3546 €     |
| 18-02-13 | 1.3646 €     |
| 25-02-13 | 1.3596 €     |
| 04-03-13 | 1.3446 €     |
| 11-03-13 | 1.3346 €     |
| 18-03-13 | 1.3246 €     |
| 25-03-13 | 1.3196 €     |
| 15-04-13 | 1.279647 €   |
| 22-04-13 | 1.249647 €   |
| 29-04-13 | 1.269647 €   |
| 06-05-13 | 1.254647 €   |
| 13-05-13 | 1.274647 €   |
| 20-05-13 | 1.279647 €   |
| 03-06-13 | 1.274647 €   |
| 10-06-13 | 1.264647 €   |
| 24-06-13 | 1.274647 €   |
| 01-07-13 | 1.269647 €   |
| 08-07-13 | 1.289647 €   |
| 15-07-13 | 1.304647 €   |
| 22-07-13 | 1.309647 €   |
| 29-07-13 | 1.294647 €   |
| 12-08-13 | 1.289647 €   |
| 19-08-13 | 1.304647 €   |
| 26-08-13 | 1.309647 €   |
| 02-09-13 | 1.334647 €   |
| 16-09-13 | 1.324647 €   |
| 23-09-13 | 1.299647 €   |
| 30-09-13 | 1.289647 €   |
| 14-10-13 | 1.299647 €   |
| 28-10-13 | 1.279647 €   |
| 04-11-13 | 1.289647 €   |
| 11-11-13 | 1.279647 €   |
| 18-11-13 | 1.289647 €   |
| 25-11-13 | 1.294647 € × |
| 02-12-13 | 1.309647 €   |
| 09-12-13 | 1.314647 €   |
| 16-12-13 | 1.294647 €   |
| 23-12-13 | 1.304647 €   |

Fonte: Direção de Material e Transporte (2009).

## APÊNDICE I: PERCURSO DESDE O CENTRO DE TROPAS COMANDO À MANUTENÇÃO MILITAR

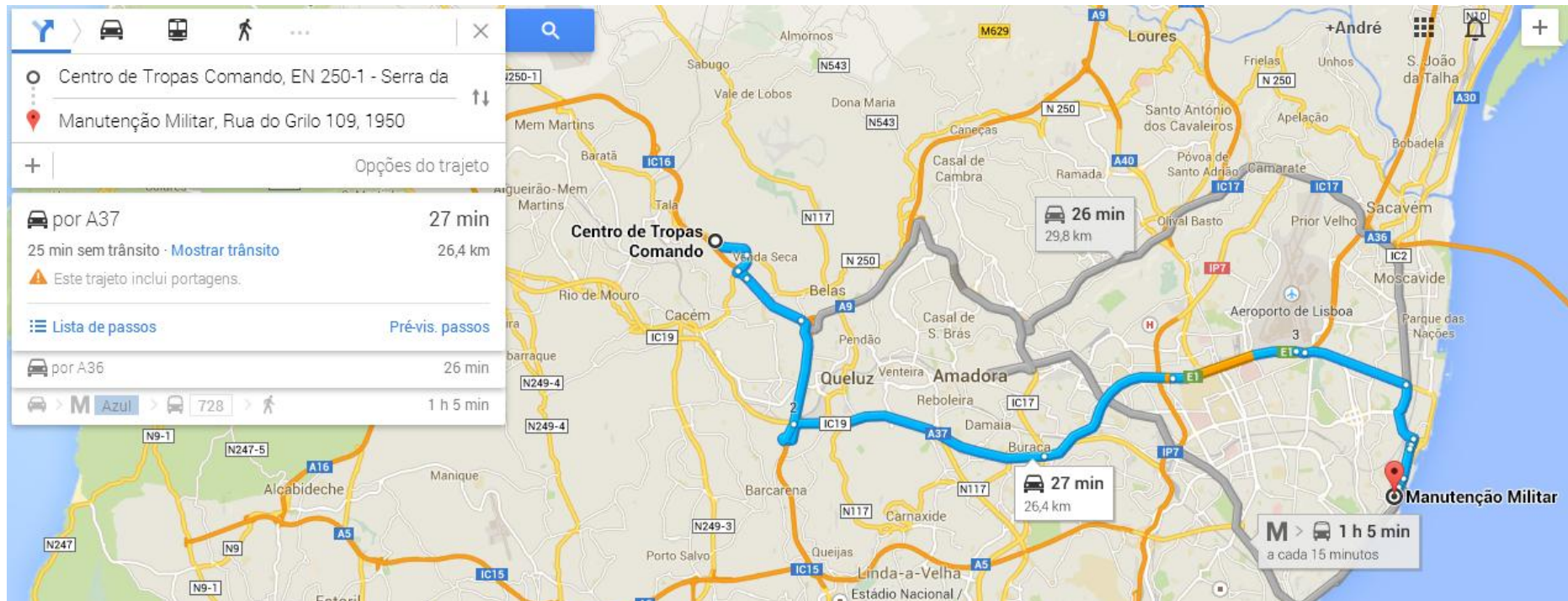


Figura 6 - Percursos desde o Centro de Tropas Comando à Manutenção Militar.

## APÊNDICE J: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA FIAT DUCATO

Tabela 19 - Características da viatura FIAT DUCATO.

| Viatura (nome) | FIAT DUCATO          |
|----------------|----------------------|
| Cilindrada     | 2257 Cm <sup>3</sup> |
| Lugares        | 3                    |
| Consumo Médio  | 9l/ 100 Km           |
| Depósito       | 80 l                 |
| Autonomia (Km) | 850 Km               |
| Peso           | 3300 Kg              |
| Tara           | 2000 Kg              |



Figura 7 - FIAT DUCATO (vista 1).



Figura 8 - FIAT DUCATO (vista 2).

## APÊNDICE K: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA MAN

Tabela 20 - Características da viatura MAN.

| Viatura (nome)  | MAN                  |
|-----------------|----------------------|
| Cilindrada      | 6871 Cm <sup>3</sup> |
| Lugares (total) | 20                   |
| Consumo Médio   | 30 l/ 100 Km         |
| Depósito        | 150 l                |
| Autonomia       | 500 Km               |
| Peso            | 10000 Kg             |
| Tara            | 4500 Kg              |



Figura 9 - MAN (vista 1).



Figura 10 - MAN (vista 2).

## APÊNDICE L: PERCURSO DESDE O DEPÓSITO GERAL DE MATERIAL DO EXÉRCITO À MANUTENÇÃO MILITAR

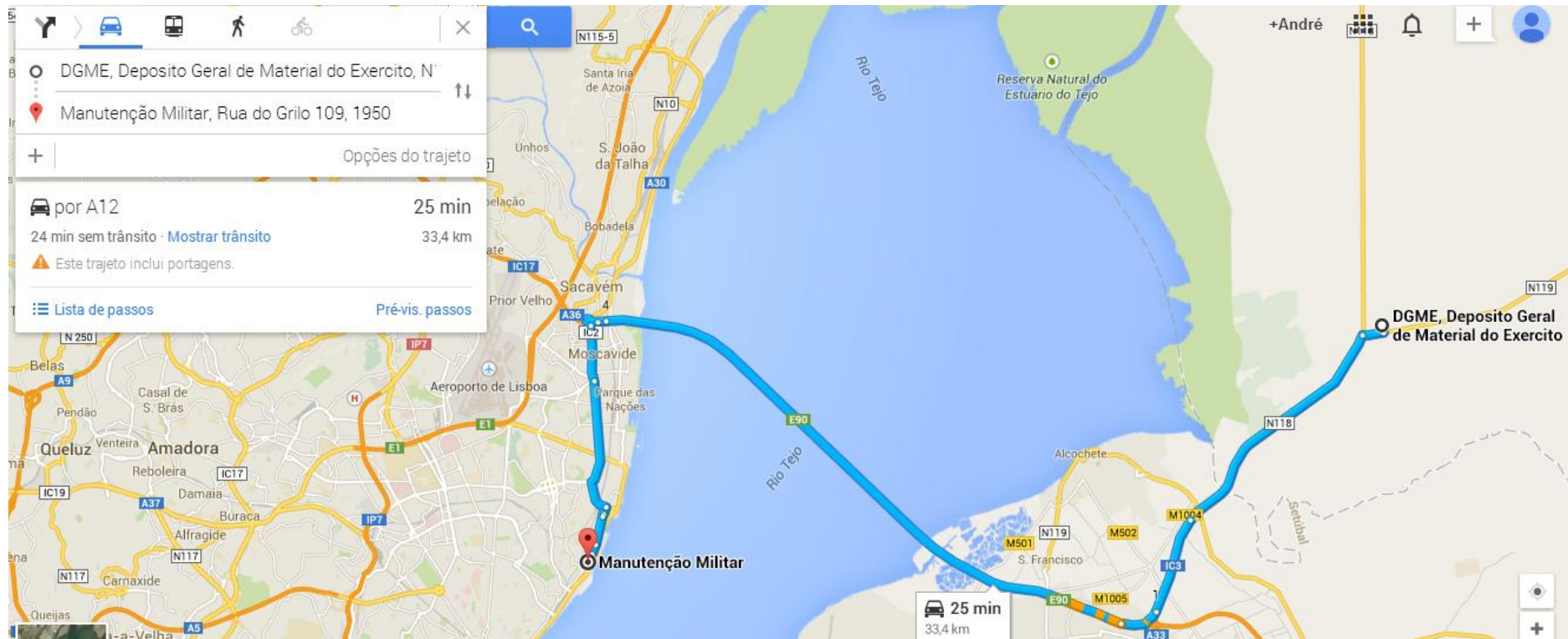


Figura 11 - Percurso desde o Depósito Geral de Material do Exército à Manutenção Militar.

**APÊNDICE M: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA RENAULT KANGOO**

**Tabela 21 - Características da viatura RENAULT KANGOO.**

| <b>Viatura</b>         | <b>RENAULT KANGOO</b> |
|------------------------|-----------------------|
| <b>Cilindrada</b>      | 1461 Cm <sup>3</sup>  |
| <b>Lugares (total)</b> | 3                     |
| <b>Consumo Médio</b>   | 5,5 l/ 100 Km         |
| <b>Depósito</b>        | 50 l                  |
| <b>Autonomia</b>       | 1000 Km               |
| <b>Peso</b>            | 1620 Kg               |
| <b>Tara</b>            | 1085 Kg               |

## APÊNDICE N: PERCURSO DESDE O REGIMENTO DE TRANSMISSÕES À MANUTENÇÃO MILITAR

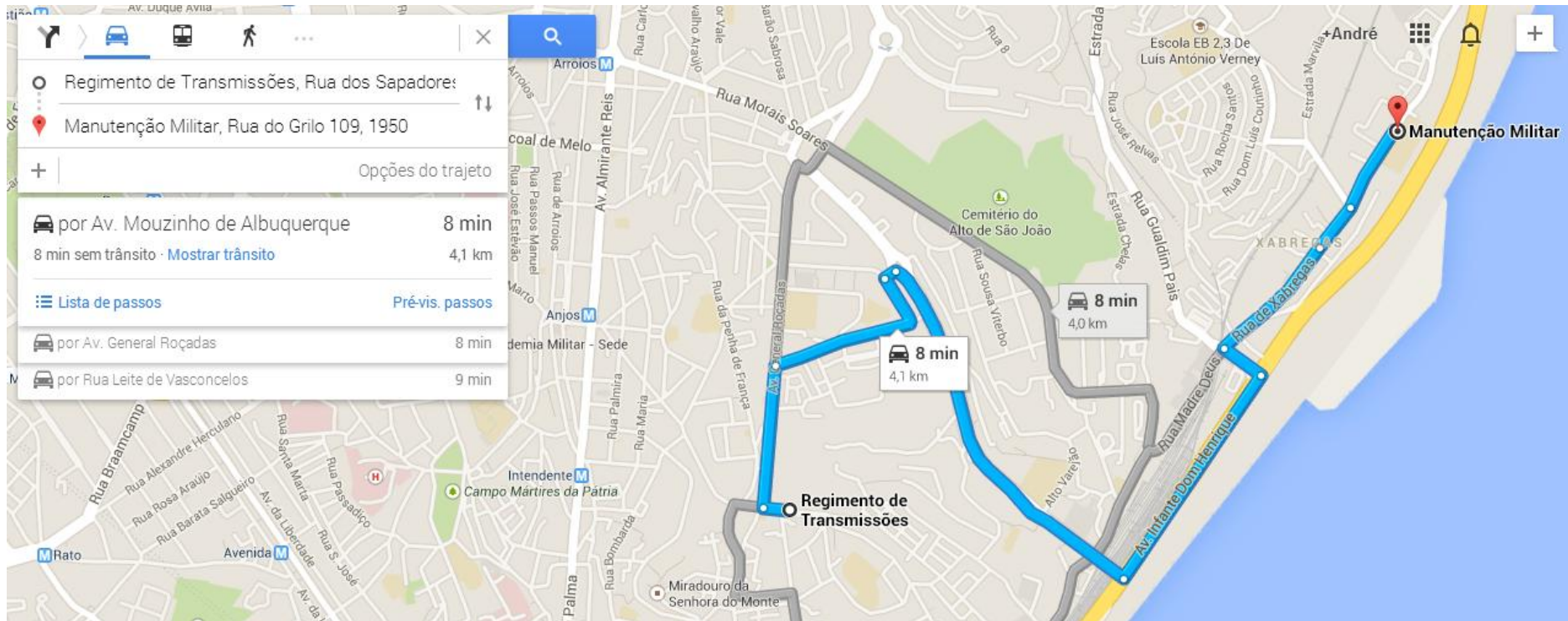


Figura 12- Percurso desde o Regimento de Transmissões à Manutenção Militar.

## APÊNDICE O: CARACTERÍSTICAS DA VIATURA OPEL COMBO

Tabela 22 - Características da viatura OPEL COMBO.

| Viatura (nome)  | OPEL COMBO           |
|-----------------|----------------------|
| Cilindrada      | 1686 Cm <sup>3</sup> |
| Lugares (total) | 3                    |
| Consumo Médio   | 5,4 l/ 100 Km        |
| Depósito        | 50 ls                |
| Autonomia       | 1000 Km              |
| Peso médio      | 1200 Kg              |



Figura 13 - OPEL COMBO (vista 1)



Figura 14 - OPEL COMBO (vista 2)

## APÊNDICE P: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### APÊNDICE P.1: ENTREVISTA AO DIRETOR DA MANUTENÇÃO MILITAR

#### Entrevista nº: 1

#### CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1 **Nome do Entrevistado:** Carlos Manuel Diogo da Graça Rosa
- 1.2 **Posto/Função:** Coronel / Diretor da Manutenção Militar
- 1.3 **Local:** Manutenção Militar/Sede (Lisboa)
- 1.4 **Data:** 22 de Março de 2014

#### GUIÃO

- 1.5 **A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: Tendo em conta o conceito de eficiência, o anterior modelo (reabastecimento no Órgão) estava muito longe de ser um modelo eficiente. Contudo era um modelo eficaz. As U/E/O, ao se reabastecerem no órgão (MM) com pelo menos um dia de antecedência, garantiam a existência dos géneros necessários à confecção da refeição. Apesar do modelo assentar numa política de *stock zero* na U/E/O, estas utilizavam as sobras de géneros de refeições anteriores como reserva para utilização em caso de necessidade, o que impedia a ocorrência de anomalias no decurso de situações imprevistas. No entanto não era eficiente, pois como poderia ser eficiente um modelo que é desfasado da realidade; um modelo que não controlava as existências/sobras nas U/E/O? Era um modelo que obrigava a deslocações diárias ao órgão responsável pelo reabastecimento e era um modelo que assentava no transporte de géneros refrigerados em viaturas de carga geral ou transporte de pessoal.

- 1.6 **Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

R: Das vantagens destaco: economia de meios humanos, materiais e energéticos (combustíveis); maior adequação dos recursos utilizados, em especial nos meios de transporte, cumprimento das regras higiénicas e sanitárias; melhoria no controlo; possibilidade de constituição de reservas de segurança em cada U/E/O.

Das desvantagens ocorre-me apenas a seguinte: maior sobrecarga no órgão de reabastecimento uma vez que se passa a concentrar neste todas as tarefas de reabastecimento ou distribuição.

**1.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim, do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: Assistimos claramente a uma fase de transição. Em primeiro lugar existe a necessidade de consolidar o modelo, em especial no que respeita ao sistema de controlo e gestão dos géneros colocados pelo órgão de reabastecimento à disposição de cada U/E/O, não apenas para o dia seguinte mas para um determinado intervalo de tempo. O órgão de reabastecimento já assegura um vasto conjunto de movimentos em especial no que respeita ao cumprimento de normas higiénicas e sanitárias. O transporte dos géneros menos exigentes do ponto de vista do cumprimento dessas regras é ainda assegurado pelas U/E/O embora já não os tenham de fazer diariamente. Os ganhos são inequívocos, em especial se pensarmos na redução de consumos de combustível.

**1.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E houve aumentos de custos?**

R: Apenas consigo observar redução de consumos: combustível; meios auto. A aumentar, terá sido apenas a responsabilidade uma vez que hoje a U/E/O tem a responsabilidade de guardar os géneros disponibilizados pelo órgão de reabastecimento para um determinado intervalo de tempo e só após o direito ao seu consumo cessa a responsabilidade da U/E/O por esses géneros.

**1.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: Considero que o modelo de reabastecimento na unidade é o de maior eficiência.

**1.10 Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?**

R: Hoje ainda não tem, mas terá no curto prazo. Para o efeito temos em curso um processo de aquisição de viaturas de frio e de carga geral. Esse é o principal problema que obsta a que se possa garantir desde já o reabastecimento na unidade a 100%. A anunciada reestruturação dos EFE tem sido justificação para a falta de investimento nesta área. A atual direção da MM decidiu consolidar o modelo, investindo onde necessário, por considerar que, independentemente da reestruturação, este é o modelo que serve ao Exército.

**1.11 Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/reestruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do exército e consequentemente das U/E/O apoiadas?**

R: A MM comemorará este ano 114 anos de existência. Ao longo desta longa vida desempenhou um papel de extrema relevância no apoio ao Exército e ao país: fosse por instrumento estabilizador de preços ou nas campanhas de África onde apoiou no reabastecimento da classe I e classe III em três Teatros de Guerra a milhares de quilómetros de distância.

Naturalmente que, especialmente em tempos de paz, há uma tendência para questionar a sua existência, à semelhança, aliás, do que acontece com as Forças Armadas de uma forma geral. Precisamente por ter essa consciência, a MM tem procurado "reconverter-se" tendo em vista assumir um papel de relevância no apoio ao Exército e à Família Militar o que, do meu ponto de vista, tem sido conseguido quer através do fornecimento de alimentação confeccionada quer através da gestão de Messe Militares em apoio a militares deslocados, em trânsito e às suas famílias. Neste sentido, considero que a MM acrescenta valor ao Exército em tempo de paz e por força das suas competências são um instrumento fundamental para o apoio ao Exército em operações, numa situação de conflito.

**1.12** (não aplicada)

**1.13** (não aplicada)

**1.14** (não aplicada)

## APÊNDICE P.2: ENTREVISTA AO SUBDIRETOR DA MANUTENÇÃO MILITAR

Entrevista nº: 2

### CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 2.1 **Nome do Entrevistado:** Rodrigues
- 2.2 **Posto/Cargo:** Tenente-Coronel/ Subdiretor da Manutenção Militar
- 2.3 **Local:** Manutenção Militar/sede
- 2.4 **Data:** 14 de Abril de 2014

### GUIÃO

- 2.5 **A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: O anterior processo não é totalmente anterior, pois ele não foi de todo eliminado.

Não é um processo totalmente eficiente porque as Unidades não têm meios capazes para fazer o transporte dos géneros.

O grande problema que se verifica com o reabastecimento no órgão é que as Unidades vêm fazer o reabastecimento com as viaturas que têm disponíveis, que podem ser viaturas administrativas ou viaturas táticas. Já vi de tudo um pouco, e nunca o fazem com viaturas adequadas para o transporte de frescos. Embora os secos e embalados estejam mais protegidos, este tipo de géneros também necessitam de um transporte correto, e muitas vezes as Unidades não o fazem.

As Unidades recolhem na MM os géneros e procuram-no fazê-lo da maneira mais rápida possível e não nas melhores condições.

Relativamente às vantagens e desvantagens deste processo, em termos de vantagens para as Unidades e para o Exército não terá grandes vantagens, pois este tem que fazer um esforço adicional, têm que empenhar meios, quer humanos e materiais no levantamento dos géneros e isso também se traduz num acréscimo de custos em combustível e manutenção. Falo na manutenção das viaturas, pois estão sujeitas a uma maior utilização e têm assim um desgaste adicional.

Parece-me que juntando isto à falta de condições são mais as desvantagens do que as vantagens.

Eventualmente, uma vantagem, é que pode permitir à Unidade definir mais concretamente o tempo em que vêm fazer o levantamento dos géneros. Não tendo as melhores condições para o transporte e acondicionamento dos mesmos penso que transmite logo a ideia que este sistema não é o melhor.

E julgo que será muito mais vantajoso evoluir para um sistema em que o reabastecimento seja na unidade e não no órgão. Este modelo serve mais à MM enquanto entidade responsável pelo reabastecimento pois empenha menos meios. Não vejo, para o Exército, uma grande vantagem em vir levantar os géneros. Eventualmente em termos de campanha, num conflito, em que as Unidades teriam que utilizar o modelo de reabastecimento no órgão, poderá permitir algum tipo de treino nessa área, mas mesmo assim se o apoio numa situação de conflito for garantido por um Batalhão de Apoio de Serviços ou por qualquer outra unidade que se possa vir a constituir e que tenha essa responsabilidade também não se vislumbra a necessidade de serem as Unidades as responsáveis por todo este processo e a terem que ser as Unidades a deslocarem-se ao órgão de reabastecimento.

**2.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

R: Vantagens, penso que tem várias. Primeiro concentra numa única entidade, tanto pode ser a MM como pode ser outra entidade que venha a surgir da reestruturação, a responsabilidade do reabastecimento. Mas partindo do princípio que a MM continua a existir, concentra-se na MM essa responsabilidade, não havendo uma divisão de responsabilidades.

Fazendo esta transição para um reabastecimento na unidade passa a ser uma única entidade a responsável por levar todos os tipos de géneros (frescos, congelados, secos, embalados, refrigerados), e aí torna mais fácil fazer a gestão do reabastecimento, e torna mais económico a utilização das viaturas. De momento temos viaturas da MM e viaturas das Unidades a circularem, depois, passa a ser uma única entidade, que com viaturas de maior capacidade, a executar o reabastecimento. Isto é possível depois de fazer uma análise correta das U/E/O a apoiar, e então, fazer a correta gestão de movimentos. Julgo que há um ganho em todos os aspectos, quer pelo processo em si, quer pelos custos que se reduziriam tornando-se mais vantajoso.

Em termos da MM, reforça a sua posição, e também será útil, e face à situação pela que está a passar, vê um pouco questionada a sua existência e reforçará a sua posição, dar-lhe-á uma maior importância. Penso que permitirá consolidar a sua posição e até eventualmente servir como um ponto de partida e tendo depois este sistema “afinado” no Exército, servir como ponto de partir para um modelo aplicável às Forças Armadas. Relativamente à questão da segurança alimentar, parte-se do princípio que a MM está dotada das viaturas ideais para fazer esse reabastecimento. Penso que só poderá ser concebido nessa perspectiva, em a MM terá todas as viaturas ideais para o transporte de produtos, quer dos géneros que precisam de frio quer dos que precisam de congelação. Isso também beneficiará a questão da segurança alimentar porque uma coisa é levar os géneros numa viatura administrativa e outra coisa é levar uma viatura com os géneros devidamente acondicionados, isolados, numa atmosfera controlada, permitindo que os géneros cheguem ao seu destino nas devidas condições e tudo isso vai se refletir quer na parte da confecção, quer na parte da segurança alimentar.

Em termos financeiros, tem vantagens para as Unidades apoiadas pois vão ter menos encargos. Será uma solução interessante. A Unidade apoiada deixará de ter que empenhar viaturas e homens na tarefa de reabastecimento, tendo menos custos com a manutenção e menos custos em combustíveis. Todos estes aspetos são vantajosos para as Unidades e salvaguarda de certa forma os orçamentos (dotações atribuídas às Unidades) que são cada vez mais curtos e que tendencialmente serão mais curtos em função das restrições que o governo pretende aplicar.

Desvantagem, aqui poderá ser a tal prática do reabastecimento, em que a Unidade poderá não ter a prática para uma situação em que tenha que ser ela a empenhar meios para se reabastecer. Parece-me esta a desvantagem maior, na evolução para este sistema, porque parece que seria mais vantajoso para as Unidades e para o Exército, ter um órgão que trata única e exclusivamente desta vertente.

**2.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: É mais vantajoso, mas pode ser um bocado confuso, e podemos até achar que há aqui um esbanjar de meios, porque há duas entidades a fazer a mesma coisa, neste caso a respectiva Unidade apoiada e a MM. Mas relativamente ao anterior processo é

mais vantajoso, porque sendo a MM a garantir o transporte dos congelados e dos refrigerados, pelo menos evita-se situações como aquela que nós tínhamos há uns tempos em que as Unidades vinham buscar os produtos congelados e quando eles chegavam ao rancho já iam meio descongelados, ou seja, já tinham iniciado o processo de descongelação, com todas as implicações que isso tem na degradação dos géneros. Nesse especto, a Unidade ser a responsável pelos secos, embalados e pelos frescos, e a MM reabastecer os congelados e refrigerados já será uma evolução e já preservará a questão da segurança alimentar e a qualidade dos géneros, mencionando também a redução de custos por parte das Unidades apoiadas.

Penso que se trata de uma situação intermédia, deixámos de estar num patamar em que o elemento apoiado é que fazia tudo, e que se deslocava ao órgão reabastecedor, para se dividirem as tarefas, e vejo isto como uma situação intermédia para aquilo que seria o ideal, que é o processo de reabastecimento na unidade.

**2.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das Unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?**

R: Houve redução de custos, na parte dos transportes, manutenção e combustíveis e houve um melhor aproveitamento dos meios, porque passaram a ter homens e meios mais disponíveis porque deixam de estar hipotecados no processo do reabastecimento. Podem estar disponíveis para outras atividades, e é visto como uma redução de custos. Na área dos combustíveis, e penso que esta é uma área que nos últimos anos se tem tornado bastante crítica para as Unidades, talvez seja da redução de custos mais significativa. Na parte da manutenção, acaba também por ser um ganho porque tendo em conta o parque de viaturas do Exército, muitas das viaturas já tem muitos anos, já têm muitos quilómetros e já estão naquela fase que se tiveram uma utilização mais continuada têm um desgaste maior e estão continuamente a precisar de reparações. Em termos de aumentos de custos, poderá ter havido um aumento em custos de armazenagem, pelo que as Unidades quando vinham levantar os géneros todos os dias não se tinham que preocupar em ter os meios de frio e dispensas a funcionar nas melhores condições para guardar os géneros, e agora, no presente, têm que ter essa preocupação. Com este modelo passam a ter que armazenar os géneros para vários dias e passam a ter que possuir esses meios operacionais e em condições. Tendo alguma experiência nisso, tendo já visitado vários Unidades, e pelos estados das

dispensas e os meios que estavam nas dispensas, de facto poderá ter que ser necessário um aumento dos custos para melhorar esses meios, ou criar e manter esse tipo de meios.

Agora se elas não existam, é porque já existia uma falha, porque não se pode conceber que numa Unidade não tenha uma câmara de refrigeração e uma câmara de congelação a funcionar a 100%. Por outro lado com este modelo, obriga as Unidades a terem os meios a funcionar, aptos, e estar preparada para ter condições para assegurar a armazenagem dos bens para fazer face aos efetivos que possui. Nessa perspetiva pode ser considerado há um aumento de custos.

## **2.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: Seria de facto a alimentação confeccionada, que nós já temos um esboço na área de Lisboa, desse tipo de processo, que julgo que seria vantajoso, e pouparia ao Exército mais recursos. Na zona de Lisboa, temos o Regimento de Artilharia nº1, apoiado pela nossa cozinha na Unidade de Apoio da Amadora. Temos o Estado-Maior do Exército em Paço de Arcos, em que fornecemos a alimentação confeccionada, já não fornecemos os géneros. E temos depois vários órgãos apoiados por esse sistema, temos a AM, porque somos nós que operamos a cozinha, já fornecemos alimentação confeccionada. Temos também o Instituto Geográfico do Exército, o Comando da Logística, e o Estado-Maior do Exército. Apoiamos neste âmbito mais Estabelecimentos e Órgãos do que propriamente Unidades mas já temos algum esboço desse tipo de reabastecimento que poderá ser o futuro da alimentação, que tanto pode evoluir para o fornecimento da alimentação confeccionada quente como confeccionada refrigerada, para depois ser regenerada dependendo do sistema que se queira seguir. Mas julgo que será mais vantajoso, permitirá uma maior uniformidade em termos da alimentação, permite reduzir custos, pois o Exército em termos das suas Unidades deixa de ter necessidade de hipotecar tantos meios na confecção da alimentação, embora tenha sempre que hipotecar meios porque a distribuição exige mão-de-obra. É completamente diferente ter que cozinhar os géneros, ter desperdícios, ter pessoal minimamente capaz de cozinhar, porque na regeneração já não é preciso ter um operador com grandes capacidades técnicas. Julgo que será um caminho para seguir, no entanto é um caminho que terá os seus custos.

**2.10 Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?**

R: Atualmente a MM não tem as condições para efetuar a 100% o reabastecimento na unidade. A MM vai ter que adquirir meios, tendo já adquirido alguns meios novos, viaturas novas de frio com outras capacidades, maiores, mais substanciais para nos permitir fazer esse transporte e esse circuito pelas Unidades, transportando géneros para vários dias. Ainda assim, precisa de ser reforçada com mais meios em transportes gerais, na ótica dos secos e embalados, e em mais viaturas com meios de frio na ótica dos congelados e refrigerados, de modo a permitir cobrir na totalidade o reabastecimento a toda a estrutura do Exército.

Estamos a tentar dotar-nos dos meios para que, de facto, possamos conseguir fazer esse reabastecimento e depois é uma questão de em coordenação com o Exército, consoante a estrutura do Exército, adotar esse processo. A reestruturação do Exército, que ainda não está terminada, irá ter influência na quantidade dos meios que precisamos e nos trajetos que se irão definir para efetuar o reabastecimento na Unidade.

Estamos a procurar seguir esse caminho, estamos a dotar-nos dos meios, de modo a poder responder eficaz e eficientemente, e de forma definitiva para um processo de reabastecimento na unidade.

Sem condições de base, sem uma boa sustentação, o sistema nunca vai funcionar. Nós não podemos ir distribuir congelados a todas as Unidades da área de Lisboa só com uma viatura de frio, e só com dois ou três condutores. Existem uma série de condições que têm que ser preenchidas para que possamos avançar para um processo de reabastecimento na unidade e para o desenvolver de forma eficiente e eficaz.

**2.11 Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/reestruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do Exército e conseqüentemente das U/E/O apoiadas?**

R: São importantes para o cumprimento da missão do Exército porque neste momento atendendo a todo o tipo de legislação que se tem que cumprir em termos da contratação pública, há necessidade nesta área de ter uma equipa de controlo de qualidade, que verifique os géneros e faça um controlo criterioso e eficaz. Tendo isto faz sentido que o Exército não se tenha que preocupar com isso porque se isso for

mais uma preocupação para o Exército, vamos ter o Comando da Logística preocupado com esta situação.

A MM trabalha conforme a experiência que já tem, com base naquilo que tem sido todo o antecedente de apoio ao Exército, o que nos permite antecipar determinadas situações, problemas, e necessidades. Como os planos trimestrais têm uma variação muito reduzida, sendo muito cíclicos, permite-nos trabalhar em antecipação e como temos os nossos armazéns, a nossa estrutura, dá-nos essa folga, dá-nos essa margem para poder apoiar o Exército em tempo.

Se o exército tiver que se debruçar sobre isto vai ter que criar estas condições, e se a MM for extinta, o Exército vai ter que alterar muito o seu sistema de funcionamento nesta área. E isto é uma opinião muito favorável, porque o Exército vai ter mesmo que começar do zero, e a MM tem esse “*know how*” pois temos trabalhadores que já estão aqui há muitos anos.

Julgo que existindo os EFE, ou uma Entidade Pública Empresarial que se vá criar, liberta o Exército desta preocupação, permite aproveitar economias de escala, permite trabalhar melhor o mercado e permite libertar as Unidades para aquilo que é de facto a sua missão: estarem operacionais e formar militares de modo a estarem prontos se entrarem numa situação de conflito, desempenhando perfeitamente as suas funções.

Isto estende-se a todas as U/E/O que virão a ser apoiados por este EFE ou pela EPE a ser criada, porque julgo, pelo nome, porque o que nos dá o nome de fabril à MM é a confecção da alimentação, porque já não fabricamos massas, nem farinha, ou seja, a nossa área industrial está toda desativada. Também faz todo o sentido alterar essa designação e ai passar a uma EPE, que de alguma forma já há algum entendimento em relação a isso, quer por parte da DGO ou do tribunal de Contas, mas cada um tem a sua, em que a MM é uma EPE atípica, é uma EPE imperfeita, é várias coisas. A MM não encaixa na perfeição nos modelos que existem, e isso dificulta-nos a nossa posição, e em alguns aspectos favorece-nos nomeadamente na área da contratação.

Mas eventualmente, a EPE a criar também poderá ser defendida, porque a área da defesa é uma área crucial, desde de que seja produzida a legislação necessária pode-se defender essa EPE, relativamente à urgência e à importância de aprovisionar o abastecimento ao Exército ou eventualmente às Forças Armadas.

De facto há situações que são urgentes resolver, e sendo isto a entidade que apoia o Exército, não faz sentido que seja o nosso cliente, quem nos tutela e que nos aprova os preços, não faz sentido e isso limita-nos. Para a vida económica dos EFE era

importante, de modo a ter uma margem de manobra. Julgo que será interessante para Exército e as Forças Armadas terem uma entidade que se preocupa com esta temática. No momento difícil que atravessamos seria uma forma de poupar recursos, e assim contribuíamos para a saúde financeira e económica do país. Julgo que seria uma maneira de tornar as Forças Armadas mais unas, e não como apenas uma soma de ramos, porque numa questão de conflito os três ramos têm que trabalhar em conjunto. Temos que defender o país em conjunto e só aí se consegue perceber a existência das Forças Armadas, e mudando este aspecto era um passo em frente nessa união.

Julgo que seria interessante, e isto faz-me lembrar um pouco o processo do Hospital das Forças Armadas, que não está otimizado, e a MM poderia caminhar no mesmo sentido mas na ótica do reabastecimento e fornecimento da alimentação não só ao Exército mas às Forças Armadas.

A Marinha e a Força Aérea não têm um órgão idêntico ao nosso, e primeiro seria importante otimizar o processo no Exército para se depois estender aos outros ramos e até indo mais longe, estendendo às Forças de segurança ou à Proteção Civil.

Julgo que se estendêssemos o nosso apoio noutras áreas, tornava a existência do estabelecimento mais sustentável e permitia investir em mais meios, e permitia uma possível renovação das condições.

A MM não acompanhou a evolução, vemos um EFE que foi grande durante o período da guerra colonial, mas que depois por contingências diversas não houve investimento, não houve renovação, não houve a procura de novas soluções que outros exércitos já usavam.

**2.12** (não aplicada)

**2.13** (não aplicada)

**2.14** (não aplicada)

## APÊNDICE P.3: ENTREVISTA AO CHEFE DOS SERVIÇOS COMERCIAIS DA MANUTENÇÃO MILITAR

Entrevista nº: 3

### CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 3.1 Nome do Entrevistado:** Nuno Ricardo Henriques  
**3.2 Posto/Cargo:** Capitão/Chefe dos Serviços Comerciais da Manutenção Militar  
**3.3 Local:** Manutenção Militar/Sede  
**3.4 Data:** 9 de maio de 2014

### GUIÃO

- 3.5 A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: Penso que era um processo eficaz, pois permitiu garantir o reabastecimento dos artigos da classe I, até ao momento da alteração, mas pouco eficiente, pois não consagrava um sistema de reabastecimento previsional. Uma das vantagens desse processo é que assentava num modelo bastante enraizado nas U/E/O e na MM, e portanto que funcionava, fruto da experiência e facilmente manipulável para fazer face aos constrangimentos diários externos à MM, como por exemplo nas trocas de géneros caso o fornecedor não efetuasse o abastecimento atempado. Por outro lado, em termos de planeamento, os dados eram introduzidos manualmente, circunstância que originava inúmeros erros, poderá considerar-se que não tinha integrado um sistema de planeamento de ementas e gestão de fornecimento/reabastecimento em função dessas e dos efetivos das U/E/O.

- 3.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

R: A ferramenta atualmente em uso na MM, permite que as U/E/O, planeiem e requisitem apenas os géneros que necessitam, e para os dias em que possam deslocar-se à MM, ou seja, conseguem rentabilizar os seus meios materiais, humanos e

financeiros em função de uma necessidade diária, designadamente reabastecimento de víveres. Uma das vantagens é que permite reduzir o número de movimentos de reabastecimento, mas podem apontar-se outras, tais como somente são reabastecidas as U/E/O, nos géneros que efetivamente necessitam, podendo gerar “eficiências – saldo credor” no montante dos géneros não reabastecidos. Uma das desvantagens, é que este tipo de gestão “dedicada” exige um trabalho administrativo de *back office* mais intenso, bem como, não permite definir um padrão de consumo a curto prazo, pois os Comandantes das U/E/O, são eles os gestores dos géneros a que têm direito.

**3.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se execute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: A este nível, ainda não concluímos a fase de redução de referências de abastecimentos, pelo que o misto de processos, dividem-se em apenas 4 grandes vetores:

- Congelados (Carne, peixe, legumes);
- Granel/engarrafados;
- Refrigerados (Frutas e Legumes);
- Pão e bolos.

A plenitude deste sistema apenas se concretizará quando as U/E/O e MM, dispuserem de meios materiais (viaturas) que permitam transportar géneros na quantidade e condições necessárias, situação que está a ser neste momento corrigida com um processo de aquisição de viaturas.

**3.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das Unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?**

R: Verdadeiramente, não disponho desses dados, mas verifico que cada vez existem menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.

**3.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: Em termos de custo final, penso que este é o modelo que se adequa ao Exército, pois tenho a certeza que modelos assentes na externalização do reabastecimento, conduziria a perdas de eficiência no controlo de qualidade, eventual aumento da despesa, pois os preços praticados pelo mercado seriam sobejamente superiores aos atuais.

**3.10 Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?**

R: Atualmente não tem, mas está a conduzir processos para constituição de armazéns que permitam aprovisionar quantidades de géneros suficientes para reabastecer o Exército, segundo um modelo de gestão provisional, cujos meios humanos (condutores e empregados de armazém) e materiais (viaturas de carga geral e frigoríficas) também estão a acautelados de modo a garantir o reabastecimento total.

**3.11 Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/restruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do exército e consequentemente das U/E/O apoiadas?**

São o garante do apoio logístico em matérias muito sensíveis, alimentar e equipar (fardamento).

**3.12** (não aplicada)

**3.13** (não aplicada)

**3.14** (não aplicada)

**APÊNDICE P.4: ENTREVISTA AO ADJUNTO CHEFE DOS SERVIÇOS COMERCIAIS DA MANUTENÇÃO MILITAR**

**Entrevista n.º: 4**

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**4.1 Nome do Entrevistado:** João Francisco Mesquita Folgado Vicente Lopes

**4.2 Posto/Cargo:** Tenente/ Adj Chefe dos Serviços Comerciais da Manutenção Militar

**4.3 Local:** Manutenção Militar

**4.4 Data:** 14 de maio de 2014

## GUIÃO

- 4.5 A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: O processo de reabastecimento no órgão era bastante eficaz, no entanto, por não existir necessidade de planeamento tornava-o menos eficiente.

Como vantagens, este modelo apresenta a flexibilidade, as U/E/O apenas necessitavam de se deslocar à Manutenção Militar sem necessidade de coordenar e planejar. Em caso de falha de abastecimento pela sua flexibilidade a MM tinha sempre capacidade de ajustar o abastecimento com intuito de garantir o fornecimento dos géneros para a refeição em causa.

Como desvantagens, no meu entender, este modelo apresenta os custos associados ao transporte, maior empenhamento de meios humanos numa atividade de reabastecimento em vez de na confecção do alimentos, maior erro tendo em consideração que o tempo entre a disponibilidade dos dados em SGA e a refeição é reduzido e o processo mais complexo.

- 4.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

R: O reabastecimento na unidade permitiria bastantes ganhos tanto por parte da U/E/O como da MM. A U/E/O passaria a ter o pessoal, dedicado à área da alimentação, preocupado com a confecção e não com o reabastecimento. A MM por possuir com maior antecipação a previsão de consumo de uma U/E/O poderá comprar, armazenar e fornecer os artigos com melhor qualidade e com menores custos. O reabastecimento na unidade possibilita, se bem planeado, uma melhor gestão dos movimentos e redução de custos. Este modelo permitiria otimizar todo o processo de abastecimento e reduzir os custos a ele inerentes.

Como desvantagens o modelo de reabastecimento na U/E/O apresenta uma maior necessidade de armazenagem na U/E/O, necessidade de melhoria da capacidade de planeamento e antecipação, maior capacidade de resposta da MM que será, no meu

entender, a chave deste modelo, tendo em conta que os meios ao dispor deste estabelecimento apesar de funcionais já não são atuais e apresentam algum desgaste.

**4.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se execute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: O processo que atualmente vigora é misto, quando a MM detiver capacidade de transporte e armazenagem suficientes para fazer face às necessidades do Exército, o modelo de reabastecimento na Unidade será adoptado na sua plenitude.

Este processo de abastecimento misto supera o anterior pelo simples facto de existirem U/E/O que concentram as suas necessidades de géneros em dias específicos permitindo reduzir o custo com o transporte e aproveitar a capacidade total da viatura.

**4.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?**

R: Verdadeiramente, não disponho desses dados, mas verifico que cada vez existem menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.

**4.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: No que respeita ao custo dos géneros a externalização seria o modelo indicado, no entanto é necessário incluir o controlo rigoroso de qualidade, controlo do processo e a antecipação, os dados referentes aos quantitativos de alimentação são divulgados com 72h de antecedência, estou em crer que o modelo mais indicado para o Exército será o atual.

**4.10 Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?**

R: Não, para que tal seja possível seria necessário investir na capacidade de armazenagem e transporte, que, apesar dos indícios de reestruturação têm vindo a ser criadas as condições para que este modelo de abastecimento na unidade seja possível.

**4.11 Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/reestruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do exército e conseqüentemente das U/E/O apoiadas?**

R: Os EFE garantem o apoio de alimentação que requer um cuidado especial, fardamento e ainda manutenção de equipamento militar. A necessidade de reestruturar é no meu entender inequívoca, no entanto estas atividades serão sempre cruciais para o Exército, a perda do seu *know-how* e possível externalização poderiam condicionar a missão a eles atribuída.

**4.12** (não aplicada)

**4.13** (não aplicada)

**4.14** (não aplicada)

## **APÊNDICE P.5: ENTREVISTA AO COMANDANTE DA ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS**

**Entrevista nº: 5**

### **CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**5.1 Nome do Entrevistado:** Rui Manuel Rodrigues Lopes

**5.2 Posto/Cargo:** Coronel Tirocinado/Comandante da Escola Prática dos Serviços

**5.3 Local:** Escola Prática dos Serviços

**5.4 Data:** 2 de junho de 2014

### **GUIÃO**

**5.5 A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: No transporte de géneros conforme o plano de ementas há vantagens em ter um órgão central, neste caso, a MM, porque é intenção superior que todas as Unidades do Exército tenham as mesmas refeições.

Em qualquer dos tipos de reabastecimento, quer no órgão, quer na unidade, tem que haver o adequado transporte dos géneros. As Unidades, ao serem elas a deslocarem-se à MM precisavam de possuir viaturas apropriadas e não as têm. Ao contrário, a MM possui viaturas com sistemas de frio e congelação para efetuar o reabastecimento da melhor maneira sem degradar os géneros. Outra solução é ser o fornecedor a entregar diretamente os géneros na Unidade apoiada.

No processo de reabastecimento de artigos da classe I, uma coisa é o serviço de alimentação, outra é o reabastecimento dos géneros. O Exército tem que ter uma entidade que garanta isso, de uma forma ou de outra. Por qualquer dos métodos que se opte tem que existir o transporte adequado para se manterem nas melhores condições, de conservação e qualidade, os géneros a serem transportados.

Quando falamos em reabastecimento no órgão: Os custos são distribuídos pelas várias Unidades; não há necessidade de a MM ter tantos condutores e tantos ajudantes de condutores.

Por outro lado pensamos que as Unidades têm outras missões com que se preocuparem e o que é mais proveitoso é concentrar os seus meios naquilo que têm que fazer para o cumprimento das suas missões. Neste tipo de reabastecimento, reabastecimento na unidade tem que existir investimento na MM, por exemplo em aquisição de viaturas.

Em termos de vantagens para as Unidades apoiadas, posso evidenciar os custos em transporte e menor empenhamento de pessoal.

**5.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

(Respondido na questão anterior)

**5.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: Não estou por dentro do tal misto de processos de reabastecimento. Não tenho nada a opinar relativamente a esse misto, no entanto realço outra modalidade. Não se pode esquecer o facto de os fornecedores irem diretamente às Unidades, mas neste caso é preciso um elevado controlo. Em qualquer processo tem que existir um elevado controlo.

**5.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das Unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?**

R: Redução de custos de transporte (combustível), custos com pessoal e redução de custos em manutenção das viaturas ou até mesmo, questionar existência das mesmas em algumas Unidades.

No entanto, a Unidade tem que continuar a manter os meios para a armazenagem dos bens, alguém que faça o controlo da recepção e continuar a ter cozinheiros.

Do ponto de vista dos materiais e equipamentos a Unidade tem um decréscimo de custos, e pode direccionar esses materiais e equipamentos para as tarefas em prol do cumprimento das missões que são atribuídas às Unidades.

No caso dos meios de armazenagem que continuam a ser necessários, deixavam-no de o ser, caso se opta-se e se se implementa-se o sistema de “Cozinhas de Confeção Centralizadas” para essas Unidades.

**5.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: A Força Aérea tem 5 ou 6 bases e têm um processo diferente. Têm um plano de ementas e pedem aos comandantes das bases para escolherem para o mês o plano, tendo 2,20 € por refeição. É a Unidade que se vai reabastecer ao mercado de forma a cumprir o plano de ementas que foi proposto, tendo um planom que lhe é atribuído. Este sistema coloca mais pressão nos Comandantes das Unidades e tem que se ter pessoal empenhado nessa tarefa.

Considero esta uma boa alternativa. Neste processo torna-se desnecessário a existência de um órgão central de reabastecimento.

Mas mesmo assim, pela situação atual que nos é presente, ou pela opção pela modalidade que apresentei, o Exército tem que ter um armazém ou dois, em caso de

calamidade, com rações de combate ou refeições da 5ª gama a frio. Tem os seus custos mas é essencial e uma medida de prevenção necessária.

A alimentação é uma atividade crítica para o Exército em tempo de paz, e tem que haver flexibilidade de modo a podermos fazer uma transição para uma situação de campanha.

Tem que haver uma entidade centralizada que garanta esse apoio. Há o caso da prestação de Cozinhas Centralizadas, que tem a ver com a dispersão geográfica, havendo dois serviços de momento:

- Reabastecimento de géneros;
- Cozinhas de confecção centralizada.

A segunda opção, no entanto, tem alguns problemas devido à distância, porque se a distribuição for feita tardiamente, perde-se qualidade, sabor, textura. E também envolve trabalho ao nível do plano trimestral de ementas.

Para este modelo, era necessário um aproveitamento da capacidade das Messes militares, passando a ter outra missão, potenciando assim a missão das Messes militares.

Dispensava então que as Unidades tivessem pessoal ligado à confecção e distribuição e era um conceito a aplicar na totalidade nas áreas de Lisboa, Porto e Évora.

O reabastecimento de géneros deve ser adotado para casos onde as “Cozinhas de confecção centralizadas” não sejam úteis. Tentou-se estudar a expansão deste sistema ao CTC, mas sendo uma Unidade operacional, há muitos exercícios e a contagem de efetivos é difícil, não se tornando eficaz a sua implementação.

A MM tem uma estrutura pesada e está a castigar o orçamento do Exército. Os preços praticados são necessárias para garantir a sua regularidade financeira, com base nos anos anteriores que foram muito prejudiciais., tentando-se caminhar para uma redução dos preços dos géneros e optando por expandir o sistema de cozinhas de confecção centralizadas.

Algo que se está a tentar implementar é também no reabastecimento de géneros, mas neste caso, refeições da 5ª gama a frio, refeições que estão congeladas, mas nas quais são preservadas todas as características das refeições quentes. São refeições de excelente qualidade, e são mais fáceis de regenerar porque são necessários menos equipamentos e menos pessoal. Adotando este sistema, já não se transportavam géneros, mas sim refeições completas.

**5.10 Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?**

(não tem conhecimento para a situação atual).

**5.11 Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/reestruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do exército e conseqüentemente das U/E/O apoiadas?**

R: Os EFE já deviam ter sido reorganizados há 20 anos. Tem que existir um órgão central com autonomia administrativa e financeira, porque esta área dos géneros alimentares é crítica.

O Exército considera esta questão uma atividade crítica, e tem que ter uma entidade que se debruce sobre a questão da aquisição, armazenagem e distribuição. Tem que ser uma entidade adequada, dimensionada, com os recursos necessários, de modo a adquirir, armazenar e distribuir e até para optar pelo serviço de cozinhas de confeção centralizadas.

Se a situação da MM não tiver regularizada, financeira e economicamente, e não pagar a tempo aos fornecedores, estes não vão querer trabalhar connosco.

**5.12** (não aplicada)

**5.13** (não aplicada)

**5.14** (não aplicada)

## **APÊNDICE P.6: ENTREVISTA CHEFE DA SECÇÃO DE ALIMENTAÇÃO DO CENTRO DE TROPAS COMANDO**

Entrevista nº: 6

### **CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**6.1 Nome do Entrevistado:** Ferreira

**6.2 Posto/Cargo:** Sargento-Ajudante / Chefe da Secção de Alimentação

**6.3 Local:** Centro de Tropas Comando

**6.4 Data:** 3 de abril de 2014

## GUIÃO

**6.5 A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: O reabastecimento no órgão, ou seja, ser a Unidade a deslocar-se à MM para se reabastecer acarreta apenas custos para a Unidade. Tem desvantagens, por exemplo, ao nível dos congelados, porque o CTC não tem viaturas próprias para trazer esse tipo de géneros. Ao nível dos frescos (hortaliças, alfaces, couves) é um grande problema, nos meses de verão, pois como é o CTC que se desloca à MM, com a nossa viatura, a MAN, esta viatura atinge temperaturas muito altas. Essa viatura não é a apropriada, não tem refrigeração, o ideal era ser a MM a trazer à Unidade todos os tipos de géneros. Se nós tivéssemos viaturas próprias era diferente, mas com as viaturas que temos o processo torna-se prejudicial.

**6.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

R: Era mais económico e havia menos responsabilidade da nossa parte. Trazer esses géneros é uma grande responsabilidade. Não há viaturas próprias, não sabendo até que ponto, conforme a legislação em vigor relativa ao transporte de géneros alimentares não estaremos a ocorrer em falhas. As viaturas não estão destinadas ao transporte de géneros, estão destinadas ao transporte de homens e materiais.

**6.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: Com este novo método, houve uma grande vantagem no que diz respeito ao armazém virtual. É bom para a unidade em vários sentidos:

Antes a Unidade deslocava-se à MM todos os dias agora vamos duas vezes por semana. É metade dos custos, e as viaturas maiores gastam bastante, e portanto é uma poupança muito boa. Não só em combustível mas também em homens porque os

homens que eu mandava à MM não estavam aqui a trabalhar, e estando aqui podem estar a trabalhar e começar a fazer outros preparativos para as refeições.

Outra vantagem: permite uma maior gestão, porque às vezes há géneros que me sobram, por exemplo hortaliças, que eu posso não mandar vir tudo e depois trocar por outros géneros que me façam mais falta. As capitações são muito pequenas, a nível do arroz, do frango. E como as capitações são pequenas e isto é uma Unidade com muita atividade física. 275g por pessoa é ¼ de frango por homem e para a atividade que se tem aqui é muito pouco. Mas com este armazém virtual dá-me uma margem de manobra, porque as tais couves que tenho a mais, já dá para trazer mais frango. Uma coisa anula a outra e é muito melhor. Não há tanto desperdício, e é o mais importante no meio desta crise, não haver desperdício.

**6.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das Unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?**

R: Maior redução de custos é no âmbito das viaturas: combustível, gasóleo. Menor empenhamento de meios humanos, porque ficam na Unidade a fazer outros trabalhos. Aumento de custos não houve.

Em termos de armazenagem não houve mais custos, nós temos capacidade para armazenar as coisas, temos uma arca de conservação, temos duas de congelação: uma para o peixe e outra para a carne que são enormes. E nós só temos aqui géneros armazenados, no máximo, para três dias.

**6.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: Isto é o meu ponto de vista, acho que se fossem as Unidades a gerir a verba que lhes é atribuída, talvez fosse melhor. A MM tem géneros bons e tens outros não tão bons. Os frescos são excelentes e as coisas apesar de não serem muito variadas são bons. Há coisas que são menos apetecíveis, e é quase tudo congelado, com exceção da sardinha. A carne de vaca não tem a melhor qualidade, tem muito gelo, muita gordura. A carne de vaca tem que se por a cozer três a quatro horas. O frango, coelho, costelas são de boa qualidade, mas é tudo congelado.

Se as Unidades tivessem dinheiro para gerir, talvez fosse melhor, mas também só se sabe se a Unidade passasse por isso. Mas ter uma equipa na unidade que andasse em

cima das promoções nos supermercados, talvez fosse possível comer peixe fresco mais vezes.

É o meu ponto de vista. Se fosse eu a gerir o dinheiro se calhar geria assim. Punha uma equipa destina só a isso, andar nas promoções, mas acredito que na MM haja esse aproveitamento desses tipos de descontos ou promoções.

*(6.10 e 6.11 não fazem parte do guião nº2)*

**6.12 Ao focar-nos na DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas unidades?**

R: Não. Para o efetivo que temos, temos cerca de 440 pessoas, está excelente. Agora se esta unidade passasse a regimento, e tivesse o efetivo máximo, aí talvez era necessário haver investimento em meios de armazenagem. Mas de momento, para o efetivo que temos e o que se prevê para o futuro, temos capacidade suficiente. Prevê que haja menos efetivo, por que antigamente havia dois cursos de comandos por ano, agora há só um.

**6.13 O pessoal das U/E/O empenhado nesse reabastecimento é indispensável às cozinhas, ou são estes que também se encarregam pelo reabastecimento?**

R: Tenho o meu pessoal que vai à MM, vai sempre um graduado e um condutor e até o condutor é um condutor da cozinha. É raro não ser da cozinha, só se tiver empenhado numa semana de campo, ou tiver de férias. A unidade teve esse cuidado, teve duas vantagens:

Têm a carta, trabalham na secção de alimentação, é uma mais-valia para ir ao reabastecimento à MM. Há vantagens porque eles conhecem os géneros, sabem logo ver se existem alguns artigos alimentares que não estejam nas melhores condições. Se fosse outro condutor, não teria essa experiência e essa sensibilidade em alguns pormenores.

O tempo que perdem não é muito, perdem duas horas. E tentamos sempre que eles vão não naquela hora onde há muitas tarefas para fazer. Na cozinha há horas que há mais tarefas para se fazer e há outras horas que não há e procuro mandar o pessoal à MM nessas mesmas horas que não façam tanta falta à Unidade.

**6.14 Tendo em conta as capacidades e características das viaturas, concorda que são as ideais para o transporte dos diversos géneros alimentares?**

R: Já falei anteriormente. Não são apropriadas, não sou especialista mas a minha experiência diz-me que não são viaturas adequadas, deviam ter um sistema de frio.

**APÊNDICE P.7: ENTREVISTA AO CEHFE DA SECÇÃO DE ALIMENTAÇÃO DO DEPÓSITO GERAL DE MATERIAL DO EXÉRCITO**

**Entrevista nº: 7**

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

**7.1 Nome do Entrevistado:** Carvalho

**7.2 Posto/Cargo:** 1ºSargento / Chefe da Secção de Alimentação

**7.3 Local:** Depósito Geral de Material do Exército

**7.4 Data:** 15 de Abril de 2014

**GUIÃO**

**7.5 A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: Vantagem havia sempre, porque imagine-se que algum produto não está em condições, eles fazem a troca. Imagine as questões de rotulagem, o veterinário já veio aqui dizer para não aceitarmos nada que não tenha rótulo e às vezes o que acontece é que eles trazem as coisas, eu vou conferir e não tem rótulo, e é moroso, porque têm que levar para trás e depois têm que vir cá outra vez.

Vantagem de nós irmos lá buscar tudo, na minha opinião, é grande porque logo ali no momento podíamos conferir os géneros e tudo o que trazíamos estava efetivamente em condições, quer em qualidade quer em quantidade. Já aconteceu algumas vezes ir conferir as guias e faltar géneros, e às vezes meio quilo pode ser substancial.

Isto na maioria das vezes acontece quando é a MM a deslocar-se à Unidade. E se eles vêm cá e não trazem, vai obrigar a viatura noutra dia que não era suposto vir cá a vir, enquanto nós ao ir lá e ao conferir tudo, dá para minimizar esse erro. Poupa-se tempo e trabalho, a questão é que não conheço Unidade nenhuma que tenha uma carrinha

frigorífica. Se a nossa Unidade tivesse uma carrinha frigorífica, ou arca congeladora, que tivesse todas as condições era melhor, e acho que o processo tem que ser por aí, criar condições para as Unidades se desloquem com as condições necessárias à MM.

**7.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

R: Vantagem na rentabilização dos meios da Unidade, porque todas as terças e quintas feira tenho que mobilizar um militar, um condutor e uma viatura para ir à MM. O tempo que eles não estão cá, não está a trabalhar, gasta-se gasóleo da viatura, empenho um condutor que normalmente é um senhor civil, e ele não estando cá, é o condutor dia que faz esse serviço.

Se for a MM a vir cá, poupa-se combustível e homens, a desvantagem que vejo nisso é realmente nas faltas de conferência dos géneros que às vezes acontecem.

Em termos financeiros não tenho dúvidas, basta perceber que deixávamos de gastar combustível.

**7.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: O ideal era existir uma a só entidade a tratar do reabastecimento, era não haver este misto, porque permitia reabastecer todos os géneros ao mesmo tempo. Hoje tenho um militar que foi à MM, e pode acontecer a MM ao mesmo tempo vir à Unidade entregar a parte dos congelados e não estão cá pessoal que devia estar para conferir os bens recebidos. E também pode acontecer a MM chegar aqui à MM só lá pelas 18h, o que obriga a ter cá o cozinheiro dia para conferir os géneros.

O ideal na minha opinião seria a Unidade a ir buscar tudo, no entanto tem mais desvantagem por causa do combustível, mas na conferência dos géneros que são reabastecidos tínhamos a certeza que estavam certos.

**7.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?**

R: Fundamentalmente na redução dos custos de combustíveis, portagens e desgaste da viatura. Aumento de custos não me parece que tenha havido.

**7.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: Na minha opinião, um sistema alternativo, é aquele é que a Unidade tem um orçamento, o exército atribui um “plafom” em dinheiro e assim, estando isto tudo contabilizado, sabendo quantas pessoas tem o quadro de efetivos, que às vezes durante o ano pode oscilar mas segundo o quadro orgânico o exército definia um “plafom” onde era definido um valor da diária.

Diariamente cada Unidade tinha direito a um montante para alimentação e com base nisso a Unidade abastece-se conforme o “plafom” que pode gastar. Dava muito mais autonomia às Unidades para se abastecerem, se calhar com maior qualidade, podendo a Unidade abastecer-se no mercado envolvente. Com esse “plafom”, gerindo o mesmo ao longo do ano e dos meses, vou ao mercado envolvente e era melhor em termos financeiros e na qualidade da alimentação.

*(7.10 e 7.11 não fazem parte do guião nº2)*

**7.12 Ao focar-nos na DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas unidades?**

R: Não foram criadas, já tinha capacidade, não estavam eram a ser exploradas. Anteriormente a Unidade deslocava-se à MM três vezes e mudámos para duas porque percebi que a Unidade tinha capacidade para armazenar. Poupámos em combustível, não hipotecamos duas pessoas e conseguimos manter alimentação para 4/5 dias.

**7.13 O pessoal das U/E/O empenhado nesse reabastecimento é indispensável às cozinhas, ou são estes que também se encarregam pelo reabastecimento?**

R: Eles são indispensáveis à cozinha e há dois ou três que são responsáveis pelo reabastecimento, tenho um despenseiro que é o que vai sempre à MM, segundo as minhas indicações ele confere tudo e se há alguma coisa que não está bem, ele contacta-me para se for preciso resolver alguma coisa.

Eles são indispensáveis às cozinhas mas também tenho um ou dois responsáveis pelo reabastecimento e eles têm alguma responsabilidade nisso.

**7.14 Tendo em conta as capacidades e características das viaturas, concorda que são as ideais para o transporte dos diversos géneros alimentares?**

R: Não, não mesmo porque nós temos uma Kangoo e aquela viatura não é obviamente uma viatura de transporte de géneros alimentares, mas isso é um problema crónico do Exército porque não tenho conhecimento de uma Unidade que tenha uma viatura com as condições ideais para o transporte de géneros alimentares. Devia ter pelo menos uma viatura de refrigeração e outra de congelação. O que vejo sempre são viaturas de transporte de pessoal, adaptadas para fazer face ao reabastecimento. No nosso caso, temos essa viatura que está destinada apenas a esse serviço mas ainda assim não é uma viatura desadequada porque não tem qualquer sistema de refrigeração incorporado.

**APÊNDICE P.8: ENTREVISTA AO CEHFE DA SECÇÃO DE ALIMENTAÇÃO DO REGIMENTO DE TRANSMISSÕES**

Entrevista n.º: 8

**CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

- 8.1 Nome do Entrevistado:** Ana Moreira
- 8.2 Posto/Cargo:** Furriel/ Chefe da Secção de Alimentação
- 8.3 Local:** Regimento de Transmissões
- 8.4 Data:** 10 de abril de 2014

**GUIÃO**

- 8.5 A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

R: Não era eficiente porque nós não temos condições. Não temos viaturas com as características ideais para o reabastecimento de certos géneros alimentares (por exemplo: frescos). Mesmo assim, as viaturas que temos não são as ideais para o reabastecimento de secos.

Se tivéssemos condições talvez houvesse vantagens, assim não vejo qualquer vantagem.

**8.6 Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

R: Se Fosse só a MM a vir cá entregar os géneros todos, nós poderíamos avaliar essa modalidade de uma melhor forma. E muitas vezes o comando também se preocupa em estar a par dessas situações, poderia então, intervir mais diretamente nessa situação. Muitas vezes os géneros não vêm em condições. Por exemplo: o bacalhau que devia de vir nos frescos, é a unidade que o traz nos secos, erradamente.

Desvantagens, não as vejo para a Unidade.

Vantagens: custos de transporte.

**8.7 Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajoso comparado com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se execute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?**

R: Era mais vantajoso ser só uma entidade responsável pelo reabastecimento. Muitas vezes não estou presente nas entregas porque também fui à MM, não consigo supervisionar as duas coisas. Às vezes chego à Unidade e já receberam a MM ou o contrário, e às vezes não posso ir à MM porque tenho outros trabalhos pendentes.

**8.8 Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das Unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?**

R: Passamos só a ir 3 vezes.

Custos de transporte, combustível, essencialmente.

Não houve investimento em meios de refrigeração., não temos nada novo.

**8.9 Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?**

R: Em determinados artigos não ter a dependência da MM. Uma das falhas que vejo mais é às vezes na qualidade porque considero o peixe de melhor qualidade que a carne.

Há produtos que se fossemos adquirir-los no mercado local, como produtos diários, o leite, era melhor, porque a MM ao procurar o mais barato, com este tipo de reabastecimento às vezes a qualidade peca um bocado, embora acredito que seja mais económico.

*(8.10 e 8.11 não fazem parte do guião nº2)*

**8.12 Ao focar-nos na DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas unidades?**

R: Não temos capacidade de armazenagem suficiente.

Deviam ser criadas melhores condições, estamos com alguns equipamentos inoperacionais.

Às vezes temos que optar por géneros, e deitar uns fora que não estejam tão bons, mas que à partida ainda podiam ser aproveitados. Precisávamos de mais arcas frigoríficas, temos poucos equipamentos.

A vantagem com o armazém virtual é que podemos escolher as quantidades que estamos a pedir, podemos cortar num género e pedir a mais noutro que seja mais vantajosa para nós. Pois se nós mandássemos vir tudo a que tínhamos direito, aí não tínhamos mesmo capacidade para armazenar tudo.

**8.13 O pessoal das U/E/O empenhado nesse reabastecimento é indispensável às cozinhas, ou são estes que também se encarregam pelo reabastecimento?**

R: Por norma só vou eu e o condutor e que neste momento não faz parte da SecAlim, no entanto a partir da próxima semana, vou ter um condutor só ligado à SecAlim. O pessoal que está aqui ao estar empenhado no reabastecimento faz falta às cozinhas.

**8.14 Tendo em conta as capacidades e características das viaturas, concorda que são as ideais para o transporte dos diversos géneros alimentares?**

R: Não, não concordo. Não tem condições.

E nós não temos uma viatura destinada ao reabastecimento, habitualmente vai uma Opel Combo, e excepcionalmente, é que vai outra para trazer mais coisas.

Esta unidade tem poucas viaturas, e esta unidade faz muitas guias de marcha, às vezes até que se tem que fazer mais que uma viagem para ir lá buscar os géneros, mas tem que ser, porque não há mais nenhuma viatura disponível.

## APÊNDICE Q: RESUMO DAS ENTREVISTAS POR QUESTÕES

### APÊNDICE Q.1: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº 5

| Entrevistado                                   | Resumo da resposta   |
|--|--|
| <p><b>Nº1</b><br/><b>COR Rosa</b></p>          | <p>O anterior modelo (reabastecimento no Órgão) estava muito longe de ser um modelo eficiente, contudo era um modelo eficaz. As U/E/O, ao se reabastecerem no órgão (MM) com pelo menos um dia de antecedência, garantiam a existência dos gêneros necessários à confecção da refeição.</p> <p>Não era eficiente, pois não permitia o controle das existências/sobras nas U/E/O, era um modelo que obrigava a deslocamentos diários ao órgão responsável pelo reabastecimento; e era um modelo que assentava no transporte de gêneros refrigerados em viaturas de carga geral ou transporte de pessoal.</p>  |
| <p><b>Nº 2</b><br/><b>TCor Rodrigues</b></p>   | <p>O anterior processo não é totalmente anterior, pois ele não foi de todo eliminado. Não é um processo totalmente eficiente porque as Unidades não têm meios capazes para fazer o transporte dos gêneros.</p> <p>As Unidades recolhem na MM os gêneros e procuram-no fazê-lo da maneira mais rápida possível e não nas melhores condições.</p> <p>Para as Unidades e para o Exército não terá grandes vantagens, pois este tem que fazer um esforço adicional, têm que empenhar meios, quer humanos e materiais no levantamento dos gêneros e isso também se traduz em acréscimo de custos em combustíveis e manutenção.</p> <p>Eventualmente, uma vantagem, é que pode permitir à Unidade definir mais concretamente o tempo em que vêm cá fazer o levantamento dos gêneros. Não tendo as melhores condições para o transporte e acondicionamento dos mesmos penso que transmite logo a ideia que este sistema não é o melhor.</p> <p>Eventualmente em termos de campanha, num conflito, em que as Unidades teriam que utilizar o modelo de reabastecimento no órgão, poderá permitir algum tipo de treino nessa área.</p> |
| <p><b>Nº3</b><br/><b>Capitão Henriques</b></p> | <p>Penso que era um processo eficaz, pois permitiu garantir o reabastecimento dos artigos da classe I, até ao momento da alteração, mas é pouco eficiente.</p> <p>Uma das vantagens desse processo é que assentava num modelo bastante enraizado nas U/E/O e MM, e portanto que funcionava, fruto da experiência e era facilmente manipulável para fazer face aos constrangimentos diários.</p>  |
| <p><b>Nº4</b><br/><b>Tenente Lopes</b></p>     | <p>O processo de reabastecimento no órgão era bastante eficaz, no entanto, por não existir necessidade de planeamento tornava-o menos eficiente.</p> <p>Como vantagens, este modelo apresenta a flexibilidade, as U/E/O deslocava-se à MM sem necessidade de coordenar e planear; e em caso de falha de abastecimento pela sua flexibilidade a MM tinha sempre capacidade de ajustar o abastecimento com intuito de garantir o fornecimento dos gêneros para a refeição em causa.</p> <p>Como desvantagens, no meu entender, este modelo apresenta os custos associados ao transporte, maior empenhamento de homens numa atividade de reabastecimento em vez de na confecção dos alimentos.</p>  |
| <p><b>Nº5</b><br/><b>COR Rui Lopes</b></p>     | <p>Em qualquer dos tipos de reabastecimento tem que haver o adequado transporte dos gêneros. As Unidades, ao serem elas a deslocarem-se à MM precisavam de viaturas apropriadas e não as têm, não sendo eficiente.</p> <p>Por qualquer dos métodos que se opte tem que se ter o transporte adequado para manter nas melhores condições de conservação e qualidade os gêneros a serem transportados.</p> <p>Quando falamos em reabastecimento no órgão, os custos são distribuídos pelas várias Unidades; Não há necessidade de a MM ter tantos condutores e tantos ajudantes de condutores.</p>  |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Nº6<br/>SAj Ferreira</b>    | O reabastecimento no órgão, ou seja ser só a Unidade a ir à MM reabastecer-se acarreta mais custos para a Unidade.<br>Tem desvantagens, porque o CTC não tem viaturas próprias para ir MM trazer esse tipo de géneros. Se nós tivéssemos viaturas próprias era diferente.   |
| <b>Nº7<br/>1ºSarg Carvalho</b> | Vantagem de nós irmos lá buscar tudo, na minha opinião é grande porque logo ali no momento podíamos conferir os géneros e tudo o que trazíamos estava efetivamente em condições, quer em qualidade e em quantidade.<br>Se a nossa unidade tivesse uma carrinha frigorífica, ou arca congeladora, que tivesse todas as condições era melhor, e acho que o processo tem que ser por ai, criar condições para as unidades irem elas próprias à MM. |
| <b>Nº8<br/>Furriel Moreira</b> | Não era eficiente porque nós não temos condições. Não temos viaturas com as características ideais para o reabastecimento de certos géneros alimentares<br>Se tivéssemos condições talvez houvesse vantagens, assim não vejo qualquer vantagem.   |

## APÊNDICE Q.2: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº6

| <b>Entrevistado</b>              | <b>Resumo da resposta</b>  |
|----------------------------------|--|
| <b>Nº1<br/>COR Rosa</b>          | Das vantagens destaco: Economia de meios humanos, materiais e energéticos (combustíveis); Maior adequação dos recursos utilizados, em especial nos meios de transporte, no cumprimento das regras higiénicas e sanitárias; Melhoria no controlo; Possibilidade de constituição de reservas de segurança em cada U/E/O.<br>Das desvantagens ocorre-me apenas a seguinte: Maior sobrecarga no Órgão de Reabastecimento.  |
| <b>Nº 2<br/>TCor Rodrigues</b>   | Concentra-se na MM essa responsabilidade, não havendo aqui uma divisão de responsabilidades. Desse modo torna-se mais fácil fazer a gestão do reabastecimento, tornando-se mais económico a utilização das viaturas.<br>No que diz respeito à questão da segurança alimentar, partindo do princípio que a MM está dotada das viaturas ideais para fazer esse reabastecimento, e penso que só poderá ser concebido nessa perspetiva, a MM terá todas as viaturas ideais para o transporte de produtos quer dos géneros que precisam de frio e dos que precisam de congelação.<br>Em termos financeiros, tem vantagens para as Unidades apoiadas pois vão ter menos encargos. Será uma solução interessante. A Unidade apoiada deixará de ter que empenhar viaturas e homens na tarefa de reabastecimento, tendo menos custos com a manutenção e menos custos com combustíveis. Todos estes aspetos são vantajosos para as Unidades e salvaguarda de certa forma os orçamentos (dotações atribuídas às Unidades) que são cada vez mais curtos e que tendencialmente serão mais curtos em função das restrições que o governo pretende aplicar.<br>Seria mais vantajoso para as Unidades e para o Exército, ter um órgão que trata única e exclusivamente desta vertente. |
| <b>Nº3<br/>Capitão Henriques</b> | Conseguem rentabilizar os seus meios materiais, humanos e financeiros em função de uma necessidade diária, designadamente reabastecimento de víveres. Uma das vantagens é que permite reduzir o número de movimentos de reabastecimento.   |
| <b>Nº4<br/>Tenente Lopes</b>     | A U/E/O passaria a ter o pessoal dedicado à área da alimentação preocupado com a confecção e não com o reabastecimento.<br>O reabastecimento na unidade possibilita, se bem planeado, uma melhor gestão dos movimentos e redução de custos. Este modelo permitiria otimizar todo o processo de abastecimento e reduzir os custos a ele inerentes.<br>Como desvantagens o modelo de abastecimento na U/E/O apresenta uma maior necessidade de armazenagem na U/E/O.   |
| <b>Nº5<br/>COR Rui Lopes</b>     | (Retirado da questão anterior)<br>As Unidades têm outras missões com que se preocuparem e o que é mais   |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
|                                | <p>proveitoso é concentrar os seus meios naquilo que têm que fazer para o cumprimento das suas missões.</p> <p>Em termos de vantagens para as Unidades apoiadas, posso evidenciar os custos de transporte e menor empenhamento de pessoal.</p>                              |
| <b>Nº6<br/>SAj Ferreira</b>    | <p>Era mais económico e havia menos responsabilidade da nossa parte. Relativamente ao transporte de géneros alimentares estaremos a ocorrer em falhas. As viaturas não estão destinadas ao transporte de géneros, estão destinadas ao transporte de homens e materiais.</p> |
| <b>Nº7<br/>1ºSarg Carvalho</b> | <p>Vantagem, vejo na rentabilização dos meios da Unidade.</p> <p>Poupa-se combustível e homens, a desvantagem que vejo nisso é realmente nas faltas na conferência dos géneros que às vezes acontecem.</p>  |
| <b>Nº8<br/>Furriel Moreira</b> | <p>Muitas vezes os géneros não vêm em condições de qualidade ideais.</p> <p>Vantagens: redução de custos em transporte.</p>   |

### APÊNDICE Q.3: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº7

| <b>Entrevistado</b>                  | <b>Resumo da resposta</b>  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Nº1<br/>COR Rosa</b>              | <p>Assistimos claramente a uma fase de transição. O órgão de reabastecimento já assegura um vasto conjunto de movimentos em especial no que respeita ao cumprimento de normas higiénicas e sanitárias. O transporte dos géneros menos exigentes do ponto de vista do cumprimento dessas regras é ainda assegurado pelas U/E/O embora já não tenham de o fazer diariamente. Os ganhos são inequívocos, em especial se pensarmos na redução de consumos de combustível.</p>  |
| <b>Nº 2<br/>TCor Rodrigues</b>       | <p>Relativamente ao anterior processo é vantajoso. Nesse especto, a Unidade ser responsável pelos secos, embalados, e frescos, e a MM levar os congelados e refrigerados já será uma evolução e já preservará a questão da segurança alimentar e a qualidade dos géneros, mencionando também a redução de custos por parte das Unidades apoiadas.</p> <p>Penso que se trata de uma situação intermédia, deixámos de estar num patamar em que o elemento apoiado é que fazia tudo, e que se deslocava ao órgão reabastecedor, para se dividirem as tarefas, e vejo isto como uma situação intermédia para aquilo que seria o ideal, que é o processo de reabastecimento na unidade. “</p> |
| <b>Nº3<br/>Capitão<br/>Henriques</b> | <p>A plenitude deste sistema apenas se concretizará quando as U/E/O e MM, dispuserem de meios materiais (viaturas) que permitam transportar géneros na quantidade e condições necessárias, situação que está a ser neste momento corrigida com processos de aquisição de viaturas.</p>   |
| <b>Nº4<br/>Tenente Lopes</b>         | <p>O processo que atualmente vigora é misto, quando a MM detiver capacidade de transporte e armazenagem suficientes para fazer face às necessidades do exército o modelo de reabastecimento na Unidade será adoptado na sua plenitude.</p> <p>Este processo de abastecimento misto supera o anterior pelo simples facto de existirem U/E/O que concentram as suas necessidades de géneros em dias específicos permite reduzir o custo com o transporte e aproveitar a capacidade total da viatura.”</p>  |
| <b>Nº5<br/>COR Rui Lopes</b>         | <p>Não estou por dentro do tal misto de processos de reabastecimento</p>   |
| <b>Nº6<br/>SAj Ferreira</b>          | <p>Com este novo método, houve uma grande vantagem no que diz respeito ao armazém virtual. É bom para a Unidade em vários sentidos:</p> <p>Antes a Unidade ia ao reabastecimento à MM todos os dias agora vamos duas vezes por semana. É metade dos custos e portanto é uma poupança muito boa. Não só em combustível mas também em homens porque os homens que eu mandava à MM não estavam aqui a trabalhar, e estando aqui podem estar a trabalhar e começar a fazer outros preparativos para as refeições.</p>  |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Nº7</b><br><b>1ºSarg Carvalho</b> | O ideal era existir uma a só entidade a tratar do reabastecimento, era não haver este misto, porque permitia reabastecer todos os géneros ao mesmo tempo.  |
| <b>Nº8</b><br><b>Furriel Moreira</b> | Era mais vantajoso ser só uma entidade responsável pelo reabastecimento. Muitas vezes não estou presente nas entregas porque também fui à MM, não consigo supervisionar as duas coisas. Às vezes chego à Unidade e já receberam a MM ou o contrário, e às vezes não posso ir à MM porque tenho outros trabalhos pendentes. |

#### APÊNDICE Q.4: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº8

| <b>Entrevistado</b>                    | <b>Resumo da resposta</b>   |
|--|---|
| <b>Nº1</b><br><b>COR Rosa</b>          | Apenas consigo observar redução de consumos: combustível; meios auto. A aumentar, terá sido apenas a responsabilidade uma vez que hoje a U/E/O tem a responsabilidade de guardar os géneros disponibilizados pelo Órgão de reabastecimento para um determinado intervalo de tempo e só após o direito ao seu consumo cessa a responsabilidade da U/E/O por esses géneros.   |
| <b>Nº 2</b><br><b>TCor Rodrigues</b>   | Houve redução de custos, na parte dos transportes, manutenção e combustíveis e houve um melhor aproveitamento dos meios, porque passara a ter homens e meios mais disponíveis porque deixam de estar hipotecados no processo do reabastecimento.<br>Na área dos combustíveis, e penso que esta é uma área que nos últimos anos se tem tornado bastante crítica para as unidades, talvez seja dos custos mais significantes. Na parte da manutenção, acaba também por ser um ganho.<br>Em termos de aumentos de custos, poderá ter havido um aumento, pelo que as unidades quando vinham buscar todos os dias não se tinham que preocupar em ter os meios de frio e dispensas a funcionar nas melhores condições para guardar os géneros.<br>Com este modelo passam a ter que armazenar os géneros para vários dias e passar a ter que ter esses meios operacionais e condições. |
| <b>Nº3</b><br><b>Capitão Henriques</b> | Verifico que cada vez existem menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.  |
| <b>Nº4</b><br><b>Tenente Lopes</b>     | Verifico que cada vez existem menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.  |
| <b>Nº5</b><br><b>COR Rui Lopes</b>     | Redução de custos de transporte (combustível) e pessoal. Manutenção das viaturas ou até questionar existência das mesmas em algumas Unidades. Mas a Unidade tem que continuar a manter os meios para a armazenagem dos bens, alguém que faça o controlo da recepção e ter cozinheiros.  |
| <b>Nº6</b><br><b>SAJ Ferreira</b>      | Maior redução de custos é no âmbito das viaturas: combustível, gasóleo. Poupança dos homens que ficam na Unidade a fazer outros trabalhos.<br>Aumento de custos não houve.<br>Em termos de armazenagem não houve mais custos, nós temos capacidade para armazenar as coisas.  |
| <b>Nº7</b><br><b>1Sarg Carvalho</b>    | Fundamentalmente na redução dos custos de combustíveis, portagens e desgaste da viatura.<br>Aumento de custos não me parece.  |
| <b>Nº8</b><br><b>Furriel Moreira</b>   | Custos de transporte, combustível, essencialmente.<br>Não houve investimento em meios de refrigeração., não temos nada novo.  |

**APÊNDICE Q.5: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº 9**

| Entrevistado                | Resumo da resposta   |
|-----------------------------|--|
| Nº1<br>COR Rosa             | Considero que o modelo de reabastecimento na unidade é o de maior eficiência.  |
| Nº 2<br>TCor Rodrigues      | Seria de facto a alimentação confeccionada, que nós já temos um esboço na área de Lisboa, desse tipo de processo, que julgo que seria vantajoso, pouparia ao Exército mais recursos.   |
| Nº3<br>Capitão<br>Henriques | Em termos de custo final, penso que este é o modelo que se adequa ao Exército.   |
| Nº4<br>Tenente Lopes        | Estou em crer que o modelo mais indicado para o Exército será o atual.   |
| Nº5<br>COR Rui Lopes        | <p>Por exemplo, a Força Aérea tem um plano de ementas e pedem aos comandantes das bases para escolherem para o mês o plano, tendo 2,20 € por refeição. É a unidade que vai se vai reabastecer ao mercado de forma a cumprir o plano de ementas que foi proposto, tendo um plafom que lhes é atribuído. Este sistema coloca mais pressão nos comandantes das unidades e tem que se ter pessoal empenhado nessa tarefa.</p> <p>Considero esta uma boa alternativa. Neste processo torna-se desnecessário a existência de um órgão central de reabastecimento</p> <p>Tem que haver uma entidade centralizada que garanta esse apoio. Há o caso da prestação de cozinhas centralizadas. O reabastecimento de géneros deve ser adotado para casos onde as Cozinhas de Confeção centralizadas não sejam úteis.</p> <p>Algo que se está a tentar implementar é também no reabastecimento de géneros, mas neste caso refeições da 5ª gama a frio, refeições que estão congeladas, mas são preservadas todas as características das refeições quentes. São refeições de excelente qualidade, e são mais fáceis de regenerar porque são necessários menos equipamentos e menos pessoal. Adotando este sistema, já não se transportavam géneros, mas sim refeições completas.</p> |
| Nº6<br>SAj Ferreira         | Isto é o meu ponto de vista, acho que se fossem as Unidades a gerir a verba que lhes é atribuída, talvez fosse melhor.   |
| Nº7<br>1Sarg Carvalho       | Na minha opinião o sistema alternativo é aquele em que a Unidade tem um orçamento, o exército atribui um “plafom” em dinheiro e assim, estando isto tudo contabilizado, sabendo quantas pessoas tem o quadro de efetivos, que às vezes durante o ano pode oscilar mas segundo o quadro orgânico o exército definia um “plafom” onde era definido um valor da diária.   |
| Nº8<br>Furriel Moreira      | Em determinados artigos não ter a dependência da MM. Há produtos que se fossemos procurar no mercado local, como produtos diários, o leite, era melhor, porque a MM ao procurar o mais barato, com este tipo de reabastecimento às vezes a qualidade peca um bocado, embora acredito que seja mais económico.  |

**APÊNDICE Q.6: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº10**

| Entrevistado    | Resumo da resposta   |
|-----------------|--|
| Nº1<br>COR Rosa | <p>Hoje ainda não tem, mas terá no curto prazo. Para o efeito temos em curso um processo de aquisição de viaturas de frio e de carga geral. Esse é o principal problema que obsta a que se possa garantir desde já o reabastecimento na U/E/O a 100%</p> <p>A atual direção da MM decidiu consolidar o modelo, investindo onde necessário, por considerar que, independentemente da reestruturação, este é o modelo que serve ao Exército.</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Nº 2</b><br/><b>TCor Rodrigues</b></p>   | <p>Atualmente a MM não tem as condições para efetuar a 100% o reabastecimento na unidade. A MM vai ter que adquirir meios, tendo já adquirido alguns meios novos, viaturas novas de frio com outras capacidades, maiores, mais substanciais para nos permitir fazer esse transporte e esse circuito pelas unidades, transportando géneros para vários dias para ficarem armazenados.</p> <p>Estamos a tentar dotar-nos dos meios para que de facto conseguir fazer esse reabastecimento e depois é uma questão de em coordenação com o Exército, consoante a estrutura do exército adotar esse processo.</p> |
| <p><b>Nº3</b><br/><b>Capitão Henriques</b></p> | <p>Atualmente não tem, mas está a conduzir processos para constituição de armazéns que permitam aprovisionar quantidades de géneros suficientes para reabastecer o Exército, segundo um modelo de gestão provisional, cujos meios humanos (condutores e empregados de armazém) e materiais (viaturas de carga geral e frigorificas) também estão a acautelados de modo a garantir o reabastecimento total.</p>   |
| <p><b>Nº4</b><br/><b>Tenente Lopes</b></p>     | <p>Não, para que tal seja possível seria necessário investir na capacidade de armazenagem e transporte, que, apesar dos indícios de reestruturação têm vindo a ser criadas as condições para que este modelo de abastecimento na unidade seja possível.</p>  |
| <p><b>Nº5</b><br/><b>COR Rui Lopes</b></p>     | <p>Não tenho os conhecimentos para responder a essa questão.</p>   |

**APÊNDICE Q.7: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº11**

| Entrevistado                                   | Resumo da resposta  |
|--|---|
| <p><b>Nº1</b><br/><b>COR Rosa</b></p>          | <p>Naturalmente que, especialmente em tempos de paz, há uma tendência para questionar a sua existência, à semelhança, aliás, do que acontece com as Forças Armadas de uma forma geral. Precisamente por ter essa consciência, a MM tem procurado "reconverter-se" tendo em vista assumir um papel de relevância no apoio ao Exército e à Família Militar o que, do meu ponto de vista, tem sido conseguido quer através do fornecimento de alimentação confeccionada quer através da gestão de Messe Militares em apoio a militares deslocados, em trânsito e às suas famílias. Neste sentido, considero que a MM acrescenta valor ao Exército em tempo de paz e por força das suas competências são um instrumento fundamental para o apoio ao Exército em operações, numa situação de conflito.</p>                     |
| <p><b>Nº 2</b><br/><b>TCor Rodrigues</b></p>   | <p>São, são importantes para o cumprimento da missão do Exército porque neste momento atendendo a todo o tipo de legislação que se tem que cumprir em termos da contratação pública, há necessidade nesta área de ter uma equipa de controlo de qualidade, que verifique os géneros, esteja atento, faça um controlo criterioso e eficaz. Tendo isto faz sentido que o Exército não se tenha que preocupar com isso porque se isso for mais uma preocupação para o Exército, vamos ter o CmdLog preocupado com esta situação.</p> <p>Julgo que seria interessante, e isto faz-me lembrar um pouco o processo do Hospital das Forças Armadas, que não está otimizado, e a MM poderia caminhar no mesmo sentido mas na ótica do reabastecimento e fornecimento da alimentação não só ao Exército mas às Forças Armadas.</p> |
| <p><b>Nº3</b><br/><b>Capitão Henriques</b></p> | <p>São o garante do apoio logístico em matérias muito sensíveis, alimentar e equipar (fardamento).</p>  |
| <p><b>Nº4</b><br/><b>Tenente Lopes</b></p>     | <p>Os EFE garantem o apoio de alimentação que requer um cuidado especial, fardamento e ainda manutenção de equipamento militar. A necessidade de reestruturar é no meu entender inequívoca, no entanto estas atividades serão sempre cruciais para o exército, a perda do seu <i>know-how</i> e possível externalização poderiam condicionar a missão a si atribuída.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Nº5</b><br/><b>COR Rui Lopes</b></p> | <p>Os EFE já deviam ter sido reorganizados há 20 anos. Tem que existir um órgão central com autonomia administrativa e financeira, porque esta área dos géneros alimentares é crítica.<br/>O Exército considera esta questão uma atividade crítica, e tem que ter uma entidade que se debruce sobre a questão da aquisição, armazenagem e distribuição. Entidade adequada, dimensionada, com os recursos necessários, de modo a adquirir, armazenar e distribuir e até para optar pelo serviço de cozinhas centralizadas. “</p> |
|--|---|

**APÊNDICE Q.8: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº12**

| Entrevistado                                 | Resumo da resposta  |
|--|---|
| <p><b>Nº6</b><br/><b>SAJ Ferreira</b></p>    | <p>Não. Para o efetivo que temos, temos cerca de 440 pessoas, está excelente. Agora se esta unidade passasse a regimento, tivesse o efetivo máximo, ai talvez. Mas de momento, para o efetivo que temos e o que se prevê para o futuro.</p>   |
| <p><b>Nº7</b><br/><b>1ºSarg Carvalho</b></p> | <p>Não foram criadas, já tinha capacidade, não estavam eram a ser exploradas. Até anteriormente a unidade ia lá três vezes e mudámos para duas porque percebi que a unidade tinha capacidade para armazenar e poupámos dinheiro no combustível, não hipotecamos duas pessoas e conseguimos manter alimentação para 4/5dias.</p>                           |
| <p><b>Nº8</b><br/><b>Furriel Moreira</b></p> | <p>Não temos capacidade de armazenagem suficiente.<br/>Deviam ser criadas melhores condições, estamos com alguns equipamentos inoperacionais.<br/>Às vezes temos que optar por géneros, e deitar uns fora que não estejam tão bons, mas que à partida ainda podiam ser aproveitados. Precisávamos de mais arcas frigoríficas, temos poucos materiais.</p> |

**APÊNDICE Q.9: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO Nº13**

| Entrevistado                                 | Resumo da resposta   |
|--|--|
| <p><b>Nº6</b><br/><b>SAJ Ferreira</b></p>    | <p>Tenho o meu pessoal que vai à MM, vai sempre um graduado e um condutor e até o condutor é um condutor da cozinha. É raro não ser da cozinha, só se tiver empenhado numa semana de campo, ou tiver de férias.<br/>Vai também, e há vantagens porque eles conhecem os géneros, sabem logo ver se existem alguns artigos alimentares que não estejam nas melhores condições.</p>   |
| <p><b>Nº7</b><br/><b>1ºSarg Carvalho</b></p> | <p>Eles são indispensáveis à cozinha e há dois ou três que são responsáveis pelo reabastecimento, tenho um despenseiro que é o que vai sempre à MM, segundo as minhas indicações ele confere aquilo tudo e se há alguma coisa que não está bem, ele contacta-me para se for preciso resolver alguma coisa.<br/>Eles são indispensáveis às cozinhas mas também tenho um ou dois responsáveis pelo reabastecimento e eles têm alguma responsabilidade nisso.</p> |
| <p><b>Nº8</b><br/><b>Furriel Moreira</b></p> | <p>Por norma só vou eu e o condutor e que neste momento não faz parte da SecAlim, no entanto a partir da próxima semana, vou ter um condutor só ligado à SecAlim. O pessoal que está aqui se tivesse empenhado no reabastecimento à MM fazia falta às cozinhas.</p>  |

**APÊNDICE Q.10: ANÁLISE DE RESULTADOS DA QUESTÃO N°14**

| <b>Entrevistado</b>            | <b>Resumo da resposta</b>  |
|--------------------------------|--|
| <b>N°6<br/>SAj Ferreira</b>    | Já falei anteriormente. Não são apropriadas, não sou especialista mas a minha experiência diz-me que não são viaturas próprias, deviam ter um sistema de frio.   |
| <b>N°7<br/>1°Sarg Carvalho</b> | Não, não mesmo porque nós temos uma Kangoo e aquela viatura não é obviamente uma viatura de transporte de géneros alimentares, mas isso é um problema crónico do exército porque não tenho conhecimento de uma unidade que tenha uma viatura com as condições ideais para o transporte de géneros alimentares. |
| <b>N°8<br/>Furriel Moreira</b> | Não, não concordo. Não tem condições.<br>E nós não temos uma viatura destinada ao reabastecimento, habitualmente vai uma Opel Combo , e excepcionalmente é que vai outra para trazer mais coisas.  |

## APÊNDICE R: ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS

### APÊNDICE R.1: CODIFICAÇÃO ALFANUMÉRICA E CROMÁTICA DAS ENTREVISTAS

| Entrevistado        | Unidade de contexto  | Unidade de Registo |
|---------------------|--|--------------------|
| <b>Questão nº 5</b> |  |                    |
| 1                   | O anterior modelo (reabastecimento no órgão) <b>estava muito longe de ser um modelo eficiente.</b>   | 5A                 |
|                     | O anterior modelo (reabastecimento no órgão) estava muito longe de ser um modelo eficiente, <b>contudo era um modelo eficaz.</b>   | 5B                 |
|                     | As U/E/O, ao se reabastecerem no órgão (MM) com pelo menos um dia de antecedência, garantiam a existência dos géneros necessários à confecção da refeição.   | 5C                 |
|                     | Era <b>um modelo que assentava no transporte de géneros refrigerados em viaturas de carga geral ou de transporte de pessoal.</b>   | 5D                 |
| 2                   | <b>Não é um processo totalmente eficiente</b> porque as Unidades não têm meios capazes para fazer o transporte dos géneros.  | 5A                 |
|                     | <b>Não tendo as melhores condições para o transporte e acondicionamento</b> dos mesmos penso que transmite logo a ideia que este sistema não é o melhor.   | 5D                 |
|                     | Eventualmente, uma vantagem, é que <b>pode</b> permitir à Unidade definir mais concretamente o tempo em que vêm cá fazer o levantamento dos géneros.   | 5C                 |
|                     | <b>Não terá grandes vantagens, pois a Unidade tem que fazer um esforço adicional, tem que empenhar meios, quer humanos e materiais no levantamento dos géneros e isso também se traduz num acréscimo de custos em combustíveis e manutenção.</b> | 5E                 |
| 3                   | Penso que era um processo eficaz, pois permitiu garantir o reabastecimento dos artigos da classe I, até ao momento da alteração, <b>mas pouco eficiente.</b>   | 5A                 |
|                     | <b>Penso que era um processo eficaz,</b> pois permitiu garantir o reabastecimento dos artigos da classe I, até ao momento da alteração, mas pouco eficiente.   | 5B                 |
|                     | Uma das vantagens desse processo é que assentava num modelo bastante enraizado nas U/E/O e MM, e portanto que funcionava, fruto da experiência e facilmente manipulável para fazer face aos constrangimentos diários.                            | 5C                 |
|                     | <b>Como desvantagens, no meu entender, este modelo apresenta, os custos associados ao transporte, maior empenhamento de meios humanos numa atividade de reabastecimento em vez de na confecção dos alimentos.</b>                                | 5E                 |
| 4                   | As Unidades, ao serem elas a deslocarem-se à MM precisavam de viaturas apropriadas e não as têm, <b>não sendo eficiente.</b>   | 5A                 |
|                     | Por qualquer dos <b>métodos que se opte tem que se ter o transporte adequado para manter nas melhores condições de conservação e qualidade os géneros a serem transportados.</b>   | 5D                 |
|                     | Quando falamos em reabastecimento no órgão, <b>os custos são distribuídos pelas várias Unidades.</b>   | 5E                 |

|                     |  |    |
|---------------------|--|----|
| 5                   | O reabastecimento no órgão, ao ser a Unidade a ir à MM reabastecer-se acarreta apenas custos para a Unidade.   | 5E |
|                     | Tem desvantagens, porque o CTC não tem viaturas próprias para ir MM trazer esse tipo de géneros.   | 5D |
| 6                   | Vantagem de nós irmos lá buscar tudo, na minha opinião é grande porque logo ali no momento podíamos conferir que tudo o que trazíamos estava efetivamente em condições, quer em qualidade quer em quantidade.          | 5C |
|                     | Se a nossa Unidade tivesse uma carrinha frigorífica, ou arca congeladora, que tivesse todas as condições era melhor.   | 5D |
| 7                   | Não era eficiente porque nós não temos condições.  | 5A |
| 8                   | Não temos viaturas com as características ideais para o reabastecimento de certos géneros alimentares.   | 5D |
| <b>Questão nº 6</b> |  |    |
| 1                   | Das vantagens destaco: Economia de meios humanos, materiais e energéticos (combustíveis).  | 6A |
|                     | Maior adequação dos recursos utilizados, em especial nos meios de transporte, e cumprimento das regras higiénicas e sanitárias.  | 6B |
|                     | Possibilidade de constituição de reservas de segurança em cada U/E/O.  | 6C |
|                     | Das desvantagens ocorre-me apenas a seguinte: Maior sobrecarga no órgão de reabastecimento.  | 6D |
| 2                   | Desse modo, torna-se mais fácil fazer a gestão do reabastecimento, e torna-se mais económico a utilização das viaturas.  | 6A |
|                     | Desse modo, torna-se mais fácil fazer a gestão do reabastecimento, e torna-se mais económico a utilização das viaturas.  | 6E |
|                     | No que diz respeito à questão da segurança alimentar, parte-se do princípio que a MM está dotada das viaturas ideais para fazer esse reabastecimento.  | 6B |
| 3                   | Conseguem rentabilizar os seus meios materiais, humanos e financeiros em função de uma necessidade diária.   | 6A |
|                     | Uma das vantagens é que permite reduzir o número de movimentos de reabastecimento.   | 6E |
| 4                   | O reabastecimento na unidade possibilita, se bem planeado, uma melhor gestão dos movimentos e redução de custos. Este modelo permitiria otimizar todo o processo de abastecimento e reduzir os custos a ele inerentes. | 6E |
|                     | Como desvantagens o modelo de abastecimento na U/E/O apresenta uma maior necessidade de armazenagem na U/E/O.  | 6F |
| 5                   | Em termos de vantagens para as Unidades apoiadas, posso evidenciar os custos em transporte e menor empenhamento de pessoal.  | 6A |
| 6                   | Era mais económico e havia menos responsabilidade da nossa parte.  | 6A |
|                     | Relativamente ao transporte de géneros alimentares estaremos a ocorrer em falhas. As viaturas não estão destinadas ao transporte de géneros, estão destinadas ao transporte de homens e materiais.                     | 6B |
| 7                   | Vantagem na rentabilização dos meios da Unidade, poupando-se combustível e homens.   | 6A |
| 8                   | Vantagens: redução de custos em transporte.  | 6A |
|                     | Muitas vezes os géneros não vêm em condições de qualidade ideais.  | 6B |
| <b>Questão nº 7</b> |  |    |
| 1                   | Assistimos claramente a uma fase de transição.   | 7A |

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
|                    | O órgão de reabastecimento já assegura um vasto conjunto de movimentos em especial no que respeita ao cumprimento de normas higiénicas e sanitárias.   | 7B |
|                    | O transporte dos géneros menos exigentes do ponto de vista do cumprimento dessas regras é ainda assegurado pelas U/E/O embora já não tenham de o fazer diariamente. Os ganhos são inequívocos, em especial se pensarmos na redução de consumos de combustível.   | 7C |
| 2                  | Relativamente ao anterior processo é vantajoso. Nesse especto, a Unidade ser responsável pelos secos, embalados, e frescos, e a MM levar os congelados e refrigerados já será uma evolução e já preservará a questão da segurança alimentar e a qualidade dos géneros, mencionando também a redução de custos por parte das Unidades apoiadas. | 7C |
|                    | Nesse especto, a Unidade ser responsável pelos secos e embalados, e os frescos, e a MM levar os congelados e refrigerados já será uma evolução e já preservará a questão da segurança alimentar e a qualidade dos géneros.   | 7B |
|                    | Vejo isto como uma situação intermédia para aquilo que seria o ideal, que é o processo de reabastecimento na unidade.  | 7A |
| 3                  | Esta situação que está a ser neste momento corrigida com processos de aquisição de viaturas.   | 7A |
| 4                  | O processo que atualmente vigora é misto, quando a MM detiver capacidade de transporte e armazenagem suficientes para fazer face às necessidades do Exército, o modelo de reabastecimento na Unidade será adoptado na sua plenitude.   | 7A |
|                    | Este processo de abastecimento misto supera o anterior pelo simples facto de existirem U/E/O que concentram as suas necessidades de géneros em dias específicos o que permite reduzir os custos de transporte e aproveitar as capacidades totais das viaturas.   | 7C |
| 5                  | Nada a registar  |    |
| 6                  | Com este novo método, houve uma grande vantagem no que diz respeito ao armazém virtual.  | 7D |
|                    | É metade dos custos e portanto é uma poupança muito boa. Não só em combustível mas também em homens porque os homens que eu mandava à MM não estavam aqui a trabalhar.   | 7C |
| 7                  | O ideal era existir uma a só entidade a tratar do reabastecimento, era não haver este misto, porque permitia reabastecer todos os géneros ao mesmo tempo.  | 7E |
| 8                  | Era mais vantajoso ser só uma entidade responsável pelo reabastecimento. Muitas vezes não estou presente nas entregas porque também fui à MM, não consigo supervisionar as duas coisas.  | 7E |
| <b>Questão nº8</b> |  |    |
| 1                  | Apenas consigo observar redução de consumos: combustível; meios auto.  | 8A |
|                    | A aumentar, terá sido apenas a responsabilidade uma vez que hoje a U/E/O tem a responsabilidade de guardar os géneros disponibilizados pelo órgão de reabastecimento para um determinado intervalo de tempo.   | 8B |
| 2                  | Houve redução de custos, na parte dos transportes, manutenção e combustíveis e houve um melhor aproveitamento dos meios, porque passaram a ter homens e meios mais disponíveis porque deixam de estar hipotecados no processo do reabastecimento.  | 8A |
|                    | Houve redução de custos, na parte dos transportes, manutenção e combustíveis e houve um melhor aproveitamento dos meios, porque passaram a ter homens e meios mais disponíveis porque deixam de estar hipotecados no processo do reabastecimento.  | 8C |
|                    | Com este modelo passam a ter que armazenar os géneros para vários dias e   | 8B |

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
|                    | passaram a ter que ter esses meios operacionais e condições.  |    |
| 3                  | Verifico que cada vez existem <b>menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.</b>   | 8A |
| 4                  | Verifico que cada vez existem <b>menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.</b>   | 8A |
| 5                  | Redução de custos de transporte (combustível) e pessoal.  | 8A |
|                    | Redução de custos de transporte (combustível) e pessoal.  | 8C |
|                    | Mas a Unidade tem que continuar a manter os meios para a armazenagem dos bens, alguém que faça o controlo da recepção e continuar ter cozinheiros.  | 8B |
| 6                  | Maior redução de custos é no âmbito das viaturas: combustível, gasóleo.   | 8A |
|                    | Poupança dos homens que ficam na Unidade a fazer outros trabalhos.  | 8C |
|                    | Aumento de custos não houve. Em termos de armazenagem não houve mais custos, nós temos capacidade para armazenar os géneros.  | 8D |
| 7                  | Fundamentalmente na redução dos custos de combustíveis, portagens e desgaste da viatura.  | 8A |
|                    | Aumento de custos não me parece.  | 8D |
| 8                  | Custos de transporte, combustível, essencialmente.  | 8A |
|                    | Não houve investimento em meios de refrigeração., não temos nada novo.  | 8D |
| <b>Questão nº9</b> |   |    |
| 1                  | Considero que o modelo de reabastecimento na unidade é o de maior eficiência.   | 9A |
| 2                  | Seria de facto a alimentação confeccionada, que nós já temos um esboço na área de Lisboa, desse tipo de processo, que julgo que seria vantajoso, pouparia ao Exército mais recursos.  | 9B |
| 3                  | Em termos de custo final, penso que este é o modelo que se adequa ao Exército.  | 9A |
| 4                  | Estou em crer que o modelo mais indicado para o Exército será o atual.  | 9A |
| 5                  | É a Unidade que vai se vai reabastecer ao mercado de forma a cumprir o plano de ementas que foi proposto, tendo um plaform que lhes é atribuído. Este sistema coloca mais pressão nos comandantes das unidades e tem que se ter pessoal empenhado nessa tarefa. Considero esta uma boa alternativa. Neste processo torna-se desnecessário a existência de um órgão central de reabastecimento | 9C |
|                    | Tem que haver uma entidade centralizada que garanta esse apoio. Há o caso do serviço de cozinhas de confecção centralizadas.  | 9B |
|                    | O reabastecimento de géneros deve ser adotado para casos onde a as Cozinhas de Confecção centralizadas não sejam úteis.   | 9A |
|                    | Algo que se está a tentar implementar é também no reabastecimento de géneros, mas neste caso refeições da 5ª gama a frio, refeições que estão congeladas, mas são preservados todas as características das refeições quentes. São refeições de excelente qualidade, e são mais fáceis de regenerar porque são necessários menos equipamentos e menos pessoal.                                 | 9D |
| 6                  | Isto é o meu ponto de vista, acho que se fossem as Unidades a gerir a verba que lhes é atribuída, talvez fosse melhor.  | 9C |
| 7                  | Na minha opinião, o sistema alternativo, é aquele em que a Unidade tem um orçamento, o Exército atribui um “plaform” em dinheiro e assim, estando isto tudo contabilizado, sabendo quantas pessoas tem o quadro de efetivos, que às vezes durante o ano pode oscilar mas segundo o quadro orgânico o exército definia um “plaform” onde era definido um valor da diária.                      | 9C |
| 8                  | Em determinados artigos não ter a dependência da MM. Há produtos que se   | 9C |

|                      |  |     |
|----------------------|--|-----|
|                      | fossemos procurar no mercado local.  |     |
| <b>Questão nº 10</b> |  |     |
| 1                    | Hoje ainda não tem, mas terá no curto prazo.   | 10A |
|                      | Para o efeito temos em curso um processo de aquisição de viaturas de frio e de carga geral. Esse é o principal problema que obsta a que se possa garantir desde já o reabastecimento na U/E/O a 100%.  | 10B |
| 2                    | Atualmente a MM não tem as condições para efetuar a 100% o reabastecimento na unidade.   | 10A |
|                      | A MM vai ter que adquirir meios, tendo já adquirido alguns meios novos, viaturas novas de frio com outras capacidades, maiores, mais substanciais para nos permitir fazer esse transporte e esse circuito pelas Unidades, transportando géneros para vários dias para ficarem armazenados. | 10B |
| 3                    | Atualmente não tem.  | 10A |
|                      | Atualmente não tem, mas está a conduzir processos para constituição de armazéns que permitam aprovisionar quantidades de géneros suficientes para reabastecer o Exército.  | 10C |
|                      | Processo de aquisição de (viaturas de carga geral e frigoríficas) também estão acautelados de modo a garantir o reabastecimento total.   | 10B |
| 4                    | Não.   | 10A |
|                      | Não, para que tal seja possível seria necessário investir na capacidade de armazenagem e transporte.   | 10C |
|                      | Não, para que tal seja possível seria necessário investir na capacidade de armazenagem e transporte.   | 10B |
| 5                    | Nada a registar.   |     |
| <b>Questão nº11</b>  |  |     |
| 1                    | Precisamente por ter essa consciência, a MM tem procurado "reconverter-se" tendo em vista assumir um papel de relevância no apoio ao Exército.   | 11A |
|                      | Neste sentido, considero que a MM acrescenta valor ao Exército em tempo de paz e por força das suas competências são um instrumento fundamental para o apoio ao Exército em operações, numa situação de conflito.  | 11B |
| 2                    | São, são importantes para o cumprimento da missão do Exército.   | 11B |
|                      | Julgo que seria interessante, e isto faz-me lembrar um pouco o processo do Hospital das Forças Armadas, que não está optimizado, e a MM poderia caminhar no mesmo sentido mas na ótica do reabastecimento e fornecimento da alimentação não só ao Exército mas às Forças Armadas.          | 11C |
| 3                    | São o garante do apoio logístico em matérias muito sensíveis, alimentação e equipamento (fardamento).  | 11B |
| 4                    | Os EFE garantem o apoio de alimentação que requer um cuidado especial, fardamento e ainda manutenção de equipamento militar.   | 11B |
|                      | A necessidade de reestruturar é no meu entender inequívoca, no entanto estas atividades serão sempre cruciais para o exército, a perda do seu know-how e possível externalização poderiam condicionar a missão a si atribuída.   | 11A |
| 5                    | Os EFE já deviam ter sido reorganizados há 20 anos.  | 11A |
|                      | Tem que existir um órgão central com autonomia administrativa e financeira, porque esta área dos géneros alimentares é crítica.  | 11B |
| <b>Questão nº12</b>  |  |     |
| 6                    | Mas de momento, para o efetivo que temos e o que se prevê para o futuro temos capacidade suficiente.   | 12A |

|                     |  |     |
|---------------------|--|-----|
| 7                   | Não foram criadas, já tínhamos capacidade, não estavam eram a ser exploradas.  | 12A |
| 8                   | <b>Não temos capacidade de armazenagem suficiente.</b><br>Deviam ser criadas melhores condições, estamos com alguns equipamentos inoperacionais.   | 12B |
| <b>Questão nº13</b> |  |     |
| 6                   | São indispensáveis mas vão também, e há vantagens porque eles conhecem os géneros, sabem logo ver se existem alguns artigos alimentares que não estejam nas melhores condições.  | 13A |
| 7                   | Eles são indispensáveis às cozinhas mas também tenho um ou dois responsáveis pelo reabastecimento e eles têm alguma responsabilidade nisso.  | 13A |
| 8                   | O pessoal que está aqui se tivesse empenhado no reabastecimento à MM fazia falta às cozinhas.  | 13A |
| <b>Questão nº14</b> |  |     |
| 6                   | <b>Não são apropriadas</b> , não sou especialista mas a minha experiência diz-me que não são viaturas próprias, deviam ter um sistema de frio.   | 14A |
| 7                   | <b>Não, não mesmo porque nós temos uma Kangoo e aquela viatura não é obviamente uma viatura de transporte de géneros alimentares</b> , mas isso é um problema crónico do Exército porque não tenho conhecimento de uma Unidade que tenha uma viatura com as condições ideais para o transporte de géneros alimentares. | 14A |
| 8                   | <b>Não, não concordo. Não tem condições.</b>   | 14A |

### APÊNDICE R.3: JUSTIFICAÇÃO DA CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS

**Questão nº5 - A MM tem um papel importante no processo do sistema de alimentação do exército, tendo havido uma alteração no processo de reabastecimento, tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade. O anterior processo de reabastecimento denominado reabastecimento no órgão era eficiente? Quais as vantagens e desvantagens desse processo?**

**Entrevistado 1** - O anterior modelo (reabastecimento no Órgão) **estava muito longe de ser um modelo eficiente**, **contudo era um modelo eficaz**. As U/E/O, ao se reabastecerem no órgão (MM) com pelo menos um dia de antecedência, garantiam a existência dos géneros necessários à confecção da refeição.

Não era eficiente, pois não permitia o controlo das existências/sobras nas U/E/O, era um modelo que obrigava a deslocações diárias ao órgão responsável pelo reabastecimento; e era **um modelo que assentava no transporte de géneros refrigerados em viaturas de carga geral ou de transporte de pessoal**.

**Entrevistado 2** - O anterior processo não é totalmente anterior, pois ele não foi de todo eliminado. **Não é um processo totalmente eficiente** porque as Unidades não têm meios capazes para fazer o transporte dos géneros.

As Unidades recolhem na MM os géneros e procuram-no fazê-lo da maneira mais rápida possível e não nas melhores condições.

Para as Unidades e para o Exército **não terá grandes vantagens, pois este tem que fazer um esforço adicional, têm que empenhar meios, quer humanos e materiais** no levantamento dos géneros e isso **também se traduz num acréscimo de custos em combustíveis e manutenção.**

Eventualmente, uma vantagem, pode permitir à Unidade definir mais concretamente o tempo em que vêm cá fazer o levantamento dos géneros. **Não tendo as melhores condições para o transporte e acondicionamento** dos mesmos penso que transmite logo a ideia que este sistema não é o melhor.

**Entrevista 3** - **Penso que era um processo eficaz**, pois permitiu garantir o reabastecimento dos artigos da classe I, até ao momento da alteração, **mas pouco eficiente.**

Uma das vantagens desse processo é que assentava num modelo bastante enraizado nas U/E/O e MM, e portanto que funcionava, fruto da experiência e facilmente manipulável para fazer face aos constrangimentos diários.

**Entrevistado 4** - **O processo de reabastecimento no órgão era bastante eficaz**, no entanto, **por não existir necessidade de planeamento tornava-o menos eficiente.**

Como vantagens, este modelo apresenta a flexibilidade, as U/E/O apenas necessitavam de se deslocar à Manutenção Militar (MM) sem necessidade de coordenar e planear, em caso de falha de abastecimento pela sua flexibilidade a MM tinha sempre capacidade de ajustar o abastecimento com intuito de garantir o fornecimento dos géneros para a refeição em causa.

Como **desvantagens, no meu entender, este modelo apresenta os custos associados ao transporte, maior empenhamento de meios humanos numa atividade de reabastecimento em vez de na confecção dos alimentos.**

**Entrevistado 5** - Em qualquer dos tipos de reabastecimento tem que haver o adequado transporte dos géneros. As Unidades, ao serem elas a deslocarem-se à MM precisavam de viaturas apropriadas e não as têm, **não sendo eficiente.**

Por qualquer dos métodos que se opte tem que se ter o transporte adequado para manter nas melhores condições de conservação e qualidade os géneros a serem transportados.

Quando falamos em reabastecimento no órgão: Os custos são distribuídos pelas várias Unidades; Não há necessidade de a MM ter tantos condutores e tantos ajudantes de condutores.

**Entrevistado 6** - O reabastecimento no órgão, ou seja, ser a Unidade a ir à MM reabastecer-se acarreta apenas custos para a Unidade. Tem desvantagens, porque o CTC não tem viaturas próprias para ir MM trazer esse tipo de géneros. Se nós tivéssemos viaturas próprias era diferente.

**Entrevistado 7** - Vantagem de nós irmos lá buscar tudo, na minha opinião é grande porque logo ali no momento podíamos conferir os géneros e tudo o que trazíamos estava efetivamente em condições, quer em qualidade e em quantidade.

Se a nossa Unidade tivesse uma carrinha frigorífica, ou arca congeladora, que tivesse todas as condições era melhor, e acho que o processo tem que ser por aí, criar condições para as Unidades irem à MM.

**Entrevistado 8** - Não era eficiente porque nós não temos condições. Não temos viaturas com as características ideais para o reabastecimento de certos géneros alimentares

Se tivéssemos condições talvez houvesse vantagens, assim não vejo qualquer vantagem.

**Questão nº 6 – Tentando-se progredir para um processo de reabastecimento na unidade, quais são as vantagens e desvantagens em relação ao anterior processo? Em termos financeiros quais são as vantagens e desvantagens por parte das U/E/O apoiadas?**

**Entrevistado 1** - Das vantagens, destaco: Economia de meios humanos, materiais e energéticos (combustíveis); Maior adequação dos recursos utilizados, em especial nos meios de transporte, no cumprimento das regras higiénicas e sanitárias; Melhoria no controlo; Possibilidade de constituição de reservas de segurança em cada U/E/O.

Das desvantagens ocorre-me apenas a seguinte: Maior sobrecarga no Órgão de Reabastecimento.

**Entrevistado 2** - Concentra-se na MM essa responsabilidade, não havendo aqui uma divisão de responsabilidades.

Desse modo torna-se mais fácil fazer a gestão do reabastecimento, e torna mais económico a utilização das viaturas.

No que diz respeito à questão da segurança alimentar, parte-se do princípio que a MM está dotada das viaturas ideais para fazer esse reabastecimento, e penso que só poderá ser concebido nessa perspetiva, em a MM terá todas as viaturas ideais para o transporte de produtos quer dos géneros que precisam de frio e dos que precisam de congelação.

**Entrevistado 3** - Conseguem rentabilizar os seus meios materiais, humanos e financeiros em função de uma necessidade diária, designadamente reabastecimento de víveres. Uma das vantagens é que permite reduzir o número de movimentos de reabastecimento.

**Entrevistado 4** - A U/E/O passaria a ter o pessoal dedicado à área da alimentação preocupado com a confecção e não com o reabastecimento.

O reabastecimento na unidade possibilita, se bem planeado, uma melhor gestão dos movimentos e redução de custos. Este modelo permitiria otimizar todo o processo de abastecimento e reduzir os custos a ele inerentes.

Como desvantagens o modelo de reabastecimento na unidade apresenta uma maior necessidade de armazenagem na U/E/O.

**Entrevistado 5** - (Retirado da questão anterior).

As Unidades têm outras missões com que se preocuparem e o que é mais proveitoso é concentrar os seus meios naquilo que têm que fazer para o cumprimento das suas missões.

Em termos de vantagens para as Unidades apoiadas, posso evidenciar os custos em transporte e menor empenhamento de pessoal.

**Entrevistado 6** - Era mais económico e havia menos responsabilidade da nossa parte. Relativamente ao transporte de géneros alimentares estaremos a ocorrer em falhas. As viaturas não estão destinadas ao transporte de géneros, estão destinadas ao transporte de homens e materiais.”

**Entrevistado 7** - Vantagem, vejo na rentabilização dos meios da Unidade.

Poupa-se combustível e homens, a desvantagem que vejo nisso é realmente nas faltas na conferência de géneros que às vezes acontecem.

**Entrevistados 8** - Muitas vezes os géneros não vêm em condições de qualidade ideais. Vantagens: redução de custos em transporte.

**Questão nº 7** - Neste momento havendo um misto de processos de reabastecimento, dependendo sim, do tipo de artigos que se trata, este é mais vantajosa comparada com o anterior processo? Trata-se de uma situação intermédia para que se excute na plenitude o processo de reabastecimento na unidade?

**Entrevistado 1** - Assistimos claramente a uma fase de transição. O órgão de reabastecimento já assegura um vasto conjunto de movimentos em especial no que respeita ao cumprimento de normas higiénicas e sanitárias. O transporte dos géneros menos exigentes do ponto de vista do cumprimento dessas regras é ainda assegurado pelas U/E/O embora já não tenham de o fazer diariamente. Os ganhos são inequívocos, em especial se pensarmos na redução de consumos de combustível.

**Entrevistado 2** - Mas relativamente ao anterior processo é vantajoso. Nesse especto, a unidade ser responsável pelos secos, embalados, e frescos, e a MM levar os congelados e refrigerados já será uma evolução e já preservará a questão da segurança alimentar e a qualidade dos géneros, mencionando também a redução de custos por parte das Unidades apoiadas.

Penso que se trata de uma situação intermédia, deixámos de estar num patamar em que o elemento apoiado é que fazia tudo, e que se deslocava ao órgão reabastecedor, para se dividirem as tarefas, e vejo isto como uma situação intermédia para aquilo que seria o ideal, que é o processo de reabastecimento na unidade.

**Entrevistado 3** - A plenitude deste sistema apenas se concretizará quando as U/E/O e MM, dispuserem de meios materiais (viaturas) que permitam transportar géneros na quantidade e condições necessárias, situação que está a ser neste momento corrigida com processos de aquisição de viaturas.

**Entrevistado 4** - O processo que atualmente vigora é misto, quando a MM detiver capacidade de transporte e armazenagem suficientes para fazer face às necessidades do Exército o modelo de reabastecimento na Unidade será adoptado na sua plenitude.

Este processo de abastecimento misto supera o anterior pelo simples facto de existirem U/E/O que concentram as suas necessidades de géneros em dias específicos permite reduzir o custo com o transporte e aproveitar a capacidade total da viatura.

**Entrevistado 5** - Não tenho conhecimento o atual modelo, o misto de processos de reabastecimento.

**Entrevistado 6** - Com este novo método, houve uma grande vantagem no que diz respeito ao armazém virtual. É bom para a Unidade em vários sentidos:

Antes a Unidade ia ao reabastecimento à MM todos os dias agora vamos duas vezes por semana. É metade dos custos e portanto é uma poupança muito boa. Não só em combustível mas também em homens porque os homens que eu mandava à MM não estavam aqui a trabalhar, e estando aqui podem estar a trabalhar e começar a fazer outros preparativos para as refeições.

**Entrevistado 7** - O ideal era existir uma a só entidade a tratar do reabastecimento, era não haver este misto, porque permitia reabastecer todos os géneros ao mesmo tempo.

**Entrevistado 8** - Era mais vantajoso ser só uma entidade responsável pelo reabastecimento. Muitas vezes não estou presente nas entregas porque também fui à MM, não consigo supervisionar as duas coisas. Às vezes chego à Unidade e já receberam a MM ou o contrário, às vezes não posso ir à MM porque tenho outros trabalhos pendentes.

**Questão nº 8** - Com a alteração do modelo de reabastecimento e transporte de géneros às U/E/O houve redução de custos por parte das Unidades em que áreas? E Houve aumentos de custos?

**Entrevistado 1** - Apenas consigo observar redução de consumos: combustível; meios auto. A aumentar, terá sido apenas a responsabilidade uma vez que hoje a U/E/O tem a responsabilidade de guardar os géneros disponibilizados pelo órgão de reabastecimento para

um determinado intervalo de tempo e só após o direito ao seu consumo cessa a responsabilidade da U/E/O por esses géneros.

**Entrevistado 2** - Houve redução de custos, na parte dos transportes, manutenção e combustíveis e houve um melhor aproveitamento dos meios, porque passara a ter homens e meios mais disponíveis porque deixam de estar hipotecados no processo do reabastecimento.

Na área dos combustíveis, e penso que esta é uma área que nos últimos anos se tem tornado bastante crítica para as Unidades, talvez seja dos custos mais significantes. Na parte da manutenção, acaba também por ser um ganho.

Em termos de aumentos de custos, poderá ter havido um aumento, pelo que as Unidades quando vinham buscar todos os dias não se tinham que preocupar em ter os meios de frio e dispensas a funcionar nas melhores condições para guardar os géneros.

Com este modelo passam a ter que armazenar os géneros para vários dias e passar a ter que ter esses meios operacionais e condições.

**Entrevistado 3** - Verifico que cada vez existem menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.

**Entrevistado 4** - Verifico que cada vez existem menos frequência de movimentos, penso que essa situação se traduzirá numa economia de meios.

**Entrevistado 5** - Redução de custos de transporte (combustível) e pessoal. Manutenção das viaturas ou até questionar existência das mesmas em algumas Unidades. Mas a Unidade tem que continuar a manter os meios para a armazenagem dos bens, alguém que faça o controlo da recepção e ter cozinheiros.

**Entrevistado 6** - Maior redução de custos é no âmbito das viaturas, combustível, gásóleo. Poupança dos homens que ficam na Unidade a fazer outros trabalhos.

Aumento de custos não houve.

Em termos de armazenagem não houve mais custos, nós temos capacidade para armazenar as coisas.

**Entrevistado 7** - Fundamentalmente na redução dos custos de combustíveis, portagens e desgaste da viatura. Aumento de custos não me parece.

**Entrevistado 8** - Custos de transporte, combustível, essencialmente. Não houve investimento em meios de refrigeração., não temos nada novo.

**Questão nº 9** - Quais poderiam ser os modelos alternativos ao atual sistema de alimentação que traria menores custos para o Exército?

**Entrevistado 1** - Considero que o modelo de reabastecimento na unidade é o de maior eficiência.

**Entrevistado 2** - Seria de facto a alimentação confeccionada, que nós já temos um esboço na área de Lisboa, desse tipo de processo, que julgo que seria vantajoso, e pouparia ao Exército mais recursos.

**Entrevistado 3** - Em termos de custo final, penso que este é o modelo que se adequa ao Exército.

**Entrevistado 4** - Estou em crer que o modelo mais indicado para o Exército será o atual.

**Entrevistado 5** - Por exemplo, a Força Aérea tem um plano de ementas e pedem aos comandantes das bases para escolherem para o mês o plano, tendo 2,20 Euros por refeição. É a unidade que vai se vai reabastecer ao mercado de forma a cumprir o plano de ementas que foi proposto, tendo um planom que lhes é atribuído. Este sistema coloca mais pressão nos comandantes das unidades e tem que se ter pessoal empenhado nessa tarefa.

Considero esta uma boa alternativa. Neste processo torna-se desnecessário a existência de um órgão central de reabastecimento

Tem que haver uma entidade centralizada que garanta esse apoio. Há o caso do serviço das cozinhas de confecção centralizadas. O reabastecimento de géneros deve ser adotado para casos onde a cozinhas de confecção centralizadas não sejam úteis.

Algo que se está a tentar implementar é também no reabastecimento de géneros, mas neste caso refeições da 5ª gama a frio, refeições que estão congeladas, mas são preservados todas as características das refeições quentes. São refeições de excelente qualidade, e são mais fáceis de regenerar porque são necessários menos equipamentos e menos pessoal. Adotando este sistema, já não se transportavam géneros, mas sim refeições completas.

**Entrevistado 6** - Isto é o meu ponto de vista, acho que se fossem as Unidades a gerir a verba que lhes é atribuída, talvez fosse melhor.

**Entrevistado 7** - Para mim o sistema alternativo é aquele é que a unidade tem um orçamento, o exército atribui um “plafom” em dinheiro e assim, estando isto tudo contabilizado, sabendo quantas pessoas tem o quadro de efetivos, que às vezes durante o ano pode oscilar mas segundo o quadro orgânico o exército definia um “plafom” onde era definido um valor da diária.

**Entrevistado 8** - Em determinados artigos não ter a dependência da MM. Há produtos que se fossemos procurar no mercado local, como produtos diários, o leite, era melhor, porque a MM ao procurar o mais barato, com este tipo de reabastecimento às vezes a qualidade peca um bocado, embora acredito que seja mais económico.”

**Questão nº 10** - Tem a MM as condições para executar a 100% o processo de reabastecimento na unidade? Que condições foram criadas ou irão ser criadas para que o processo seja eficiente e eficaz?

**Entrevistado 1** - Hoje ainda não tem, mas terá no curto prazo. Para o efeito temos em curso um processo de aquisição de viaturas de frio e de carga geral. Esse é o principal problema que obsta a que se possa garantir desde já o reabastecimento na U/E/O a 100%

A atual direção da MM decidiu consolidar o modelo, investindo onde necessário, por considerar que, independentemente da reestruturação, este é o modelo que serve ao Exército.

**Entrevistado 2** - Atualmente a MM não tem as condições para efetuar a 100% o reabastecimento na unidade. A MM vai ter que adquirir meios, tendo já adquirido alguns meios novos, viaturas novas de frio com outras capacidades, maiores, mais substanciais para

nos permitir fazer esse transporte e esse circuito pelas Unidades, transportando gêneros para vários dias para ficarem armazenados.

Estamos a tentar dotar-nos dos meios para que de facto conseguir fazer esse reabastecimento e depois é uma questão de em coordenação com o Exército, consoante a estrutura do exército adotar esse processo.

**Entrevistado 3** - *Atualmente não tem*, mas está a *conduzir processos para constituição de armazéns que permitam aprovisionar quantidades de gêneros suficientes para reabastecer o Exército*, segundo um modelo de gestão provisional, cujos meios humanos (condutores e empregados de armazém) e materiais (viaturas de carga geral e frigoríficas) também estão a *acautelados de modo a garantir o reabastecimento total*.

**Entrevistado 4** - *Não*, para que tal seja possível seria necessário investir na *capacidade de armazenagem e transporte*, que, apesar dos indícios de reestruturação têm vindo a ser criadas as condições para que este modelo de abastecimento na unidade seja possível.

**Entrevistado 5** - Não tem conhecimentos para responder a essa questão.

**Questão nº 11** - **Os EFE, inclusive a MM, têm sido alvo de análise, tendo-se analisado uma possível extinção/restruturação. No seu entender os EFE são cruciais para o cumprimento da missão do Exército e consequentemente das U/E/O apoiadas?**

**Entrevistado 1** - Naturalmente que, especialmente em tempos de paz, há uma tendência para questionar a sua existência, à semelhança, aliás, do que acontece com as Forças Armadas de uma forma geral. Precisamente por ter essa consciência, a *MM tem procurado "reconverter-se" tendo em vista assumir um papel de relevância no apoio ao Exército* e à Família Militar o que, do meu ponto de vista, tem sido conseguido quer através do fornecimento de alimentação confeccionada quer através da gestão de Messe Militares em apoio a militares deslocados, em trânsito e às sua famílias. *Neste sentido, considero que a MM acrescenta valor ao Exército em tempo de paz e por força das suas competências são um instrumento fundamental para o apoio ao Exército em operações, numa situação de conflito.*

**Entrevistado 2** - São, são importantes para o cumprimento da missão do Exército porque neste momento atendendo a todo o tipo de legislação que se tem que cumprir em termos da contratação pública, há necessidade nesta área de ter uma equipa de controlo de qualidade, que verifique os géneros, esteja atenta, faça um controlo criterioso e eficaz. Tendo isto faz sentido que o Exército não se tenha que preocupar com isso porque se isso for mais uma preocupação para o Exército, vamos ter o CmdLog preocupado com esta situação.

Julgo que seria interessante, e isto faz-me lembrar um pouco o processo do Hospital das Forças Armadas, que não está otimizado, e a MM poderia caminhar no mesmo sentido mas na ótica do reabastecimento e fornecimento da alimentação não só ao Exército mas às Forças Armadas.

**Entrevistado 3** - São o garante do apoio logístico em matérias muito sensíveis, alimentar e equipar (fardamento).

**Entrevistado 4** - Os EFE garantem o apoio de alimentação que requer um cuidado especial, fardamento e ainda manutenção de equipamento militar. A necessidade de reestruturar é no meu entender inequívoca, no entanto estas atividades serão sempre cruciais para o exército, a perda do seu *know-how* e possível externalização poderiam condicionar a missão a si atribuída.

**Entrevistado 5** - Os EFE já deviam ter sido reorganizados há 20 anos. Tem que existir um órgão central com autonomia administrativa e financeira, porque esta área dos géneros alimentares é crítica.

**Questão nº 12** - Ao focar-nos na DGME, CTC e RT, com o reabastecimento a ser feito apenas duas vezes por semana, a Unidade tem capacidade de armazenagem suficiente, ou foram ou deviam ser criadas melhores condições de armazenagem nas unidades?

**Entrevistado 6** - Não. Para o efetivo que temos, temos cerca de 440 pessoas, está excelente. Agora se esta unidade passasse a regimento, tivesse o efetivo máximo, ai talvez. Mas de momento, para o efetivo que temos e o que se prevê para o futuro temos capacidade suficiente.

**Entrevistado 7** - Não foram criadas, já tínhamos capacidade, não estavam eram a ser exploradas. Até anteriormente a unidade ia lá três vezes e mudámos para duas porque percebi que a unidade tinha capacidade para armazenar e poupámos dinheiro no combustível, não hipotecamos duas pessoas e conseguimos manter alimentação para 4/5 dias.

**Entrevistado 8** - Não temos capacidade de armazenagem suficiente. Deviam ser criadas melhores condições, estamos com alguns equipamentos inoperacionais.

Às vezes temos que optar por géneros, e deitar uns fora que não estejam tão bons, mas que à partida ainda podiam ser aproveitados. Precisávamos de mais arcas frigoríficas, temos poucos materiais.”

**Questão nº 13** - O pessoal das U/E/O empenhado nesse reabastecimento é indispensável às cozinhas, ou são estes que também se encarregam pelo reabastecimento?

**Entrevistado 6** - Tenho o meu pessoal que vai à MM, vai sempre um graduado e um condutor e até o condutor é um condutor da cozinha. É raro não ser da cozinha, só se tiver empenhado numa semana de campo, ou tiver de férias.

São indispensáveis mas vão também, e há vantagens porque eles conhecem os géneros, sabem logo ver se existem alguns artigos alimentares que não estejam nas melhores condições.”

**Entrevistado 7** - Eles são indispensáveis à cozinha e há dois ou três que são responsáveis pelo reabastecimento, tenho um despenseiro que é o que vai sempre à MM, segundo as minhas indicações ele confere aquilo tudo e se há alguma coisa que não está bem, ele contacta-me para se for preciso resolver alguma coisa.

Eles são indispensáveis às cozinhas mas também tenho um ou dois responsáveis pelo reabastecimento e eles têm alguma responsabilidade nisso.

**Entrevistado 8** - Por norma só vou eu e o condutor e que neste momento não faz parte da SecAlim, no entanto a partir da próxima semana, vou ter um condutor só ligado à SecAlim. O pessoal que está aqui se tivesse empenhado no reabastecimento à MM fazia falta às cozinhas.

**Questão nº 14 - Tendo em conta as capacidades e características das viaturas, concorda que são as ideais para o transporte dos diversos géneros alimentares**

**Entrevistado 6 -** Não são apropriadas, não sou especialista mas a minha experiência diz-me que não são viaturas próprias, deviam ter um sistema de frio.

**Entrevistado 7 -** Não, não mesmo porque nós temos uma Kangoo e aquela viatura não é obviamente uma viatura de transporte de géneros alimentares, mas isso é um problema crónico do exército porque não tenho conhecimento de uma unidade que tenha uma viatura com as condições ideais para o transporte de géneros alimentares.

**Entrevistado 8 -** Não, não concordo. Não tem condições.

E nós não temos uma viatura destinada ao reabastecimento, habitualmente vai uma Opel Combo, e só excepcionalmente é que vai outra para trazer mais coisas.

## APÊNDICE S: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### INQUÉRITO



### ACADEMIA MILITAR

#### Mestrado em Administração Militar

A realização deste inquérito surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, submetido ao tema: *“Avaliação do impacto financeiro no orçamento do exército decorrente da alteração do modelo de reabastecimento de artigos da classe I (víveres)”*.

Para a resposta ao seguinte questionário, é necessário o conhecimento de conceitos como: reabastecimento no órgão e reabastecimento na unidade.

No primeiro processo a unidade a reabastecer levante os abastecimentos de que necessita no órgão de reabastecimento que a apoia, empregando meios de transporte orgânicos. No segundo processo o órgão de reabastecimento (no caso do Exército é a Manutenção Militar) entrega os abastecimentos na unidade a reabastecer, sendo os meios de transporte para apoio à distribuição da sua responsabilidade.

Com a alteração do modelo de reabastecimento por parte da Manutenção Militar, tenta-se progredir para o processo de reabastecimento na unidade.

Após esta breve explicação, pede-se o favor de responder com a maior sinceridade possível, e tendo em conta a opinião do inquirido, de modo a que a informação recolhida seja a mais fidedigna possível.

Os dados obtidos através deste questionário serão tratados de forma anónima. Leia com atenção, respondendo a todas as questões com um X na resposta que entender ser a mais correta, tendo em consideração a seguinte escala:

| 1<br>DT             | 2<br>D   | 3<br>DP        | 4<br>NC/ND                 | 5<br>CP        | 6<br>C   | 7<br>CT             |
|---------------------|----------|----------------|----------------------------|----------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo pouco | Não concordo, nem discordo | Concordo pouco | Concordo | Concordo totalmente |

### PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>1.1 GÉNERO</b>          | <p>MASCULINO <input type="checkbox"/></p> <p>FEMININO <input type="checkbox"/></p>   |
| <b>1.2 POSTO</b>           | <p>OFICIAL SUPERIOR <input type="checkbox"/></p> <p>OFICIAL SUBALTERNO <input type="checkbox"/></p> <p>SARGENTO <input type="checkbox"/></p>                         |
| <b>1.3 FUNÇÃO DA U/E/O</b> | _____  |
| <b>1.4 ANOS DE SERVIÇO</b> | <p>1 &gt; 5 <input type="checkbox"/></p> <p>5 &gt; 10 <input type="checkbox"/></p> <p>10 &gt; 15 <input type="checkbox"/></p> <p>&gt;15 <input type="checkbox"/></p> |

**PARTE II - QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO**

| Questão |  | Escala de resposta |        |         |                |         |        |         |
|---------|--|--------------------|--------|---------|----------------|---------|--------|---------|
|         |  | 1<br>DT            | 2<br>D | 3<br>DP | 4<br>NC/<br>ND | 5<br>CP | 6<br>C | 7<br>CT |
| 1.5     | O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua unidade é elevado por parte do Cmdt na Unidade.  |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.6     | O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua unidade é elevado por parte do 2ºCmdt na Unidade.  |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.7     | O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua unidade é elevado por parte do Cmdt da CCS.  |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.8     | O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua unidade é elevado por parte da Secção Logística.   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.9     | O grau de participação no processo do sistema de alimentação na sua unidade é elevado por parte do Chefe da SecAlim.   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.10    | A função de reabastecimento é das funções logísticas mais importantes.   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.11    | A função de movimentos e transportes é das funções logísticas mais importantes.  |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.12    | A MM tem um papel fundamental no processo do sistema de alimentação do Exército.   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.13    | O anterior processo de reabastecimento na unidade era eficaz e eficiente.  |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.14    | O processo de reabastecimento na unidade é um processo mais eficaz   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.15    | O processo de reabastecimento na unidade é mais económico.   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.16    | Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou redução de custos de transporte (combustível, menor empenho de viaturas das U/E/O,...). |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.17    | Na ótica das U/E/O apoiadas, a alteração do método de reabastecimento proporcionou um aumento em custos de armazenagem.  |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.18    | A alteração do processo de reabastecimento facilitou o processo do sistema de alimentação.   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.19    | Só a MM é que tem as condições necessárias para o transporte de géneros alimentares.   |                    |        |         |                |         |        |         |
| 1.20    | O Processo do sistema de Alimentação tornou-se mais simples e com vantagens económicas para as U/E/O apoiadas.   |                    |        |         |                |         |        |         |

**APÊNDICE T: ALPHA DE CRONBACH**

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 31 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 31 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

|                    |            |
|--------------------|------------|
| → Cronbach's Alpha | N of Items |
|                    | ,738 16    |

**Figura 15 - Alpha de Cronbach**

