

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES
CURSO DE ESTADO MAIOR

(1999 - 2001)



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IAEM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

LOGÍSTICA CONJUNTA DAS FORÇAS ARMADAS
MODALIDADES E PERSPECTIVA DE EVOLUÇÃO

Rui Manuel Pimenta Couto
Major de Transmissões



AGRADECIMENTOS

É com enorme e sincero prazer que agradeço a todos aqueles, cujo valioso contributo tornou possível a realização deste Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) intitulado "LOGÍSTICA CONJUNTA DAS FORÇAS ARMADAS - MODALIDADES E PERSPECTIVA DE EVOLUÇÃO".

Na impossibilidade de agradecer a todos aqueles que me auxiliaram, gostaria de destacar os que mais contribuíram para a realização deste TILD.

Pelos esclarecimentos prestados durante a fase de investigação e pela documentação bibliográfica facultada, agradeço ao Sr. Tenente-General Faria Ravara, assessor de S.Ex.a o Ministro da Defesa Nacional, ao Sr. Major-General Cordeiro, da EMPORDEF, ao Sr. Coronel Vermelho Moreira, do Comando da Logística, ao Sr. Coronel Machado Joaquim, Director das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE), ao Sr. Coronel Domingos André, Director das Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME), ao Sr. Coronel Jaime Neves, Director da Manutenção Militar (MM), ao Sr. Tenente-Coronel Joaquim Marques, Subdirector do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF) e ao Sr. Tenente-Coronel Tm (Eng.º) Henrique Macedo, da Direcção Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa (DGAED) do Ministério de Defesa Nacional.

Os meus agradecimentos, também aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior 1999 - 2001, com quem discuti os assuntos relacionados com este tema.

A todos, sem excepção, o meu obrigado.



O trabalho que nos foi proposto levantou-nos, inicialmente, algumas dificuldades pelo enunciado do título imposto, em virtude de não estar definido qual o campo de acção da Logística Conjunta: Logística de Alto Nível ou Logística Operacional?

Como sabemos, a Logística, quanto ao campo de acção, pode classificar-se em Logística Pura ou Teórica e Logística Aplicada, sendo a segunda, a que faz a aplicação das teorias, princípios e leis da Logística Pura à resolução prática dos problemas logísticos. Por seu turno, a Logística Aplicada pode dividir-se em:

- *Logística de Alto Nível, Económica ou de Produção;*
- *Logística Operacional ou de Consumo.*

Enquanto a Logística de Alto Nível, Económica ou de Produção está interessada no estudo dos problemas logísticos que se apresentam à escala nacional e corresponde ao lado industrial da logística, a Logística Operacional ou de Consumo estuda os problemas que se apresentam ao nível das forças operacionais.

Um trabalho desta natureza, limitado em tempo e em dimensão por um lado, e pelas limitações do autor por outro, não poderia ser, em nossa opinião, demasiado abrangente sem correr o risco de ser demasiado superficial e assim perder alguma objectividade.

Assim, optámos por limitar o âmbito do nosso trabalho apenas à Logística de Alto Nível, Económica ou de Produção. A escolha deveu-se à necessidade de estreitar o campo de análise e ao facto de actualmente já existir um Manual de Doutrina Logística Conjunta Nacional elaborado pela Divisão de Recursos/Repartição Logística do Estado-Maior General das Forças Armadas, ainda em fase de aprovação. Este manual destina-se a definir a doutrina nacional de apoio logístico conjunto,



detalhando os princípios e políticas da logística conjunta, do ponto de vista do nível operacional, a fim de promover a compreensão e o planeamento logístico em cooperação entre o estado-maior conjunto, os Ramos e outros organismos do Ministério de Defesa Nacional. No essencial, o manual referido corresponde à adopção do AJP-4 (A) - Allied Joint Logistic Doctrine (Third Draft) de Janeiro de 2000, publicação base do ponto de vista doutrinário na logística de consumo na OTAN.

O Autor

Rui Manuel Pimenta Couto



AGRADECIMENTOS.....	i
NOTA PRÉVIA.....	ii
ÍNDICE.....	iii
INTRODUÇÃO.....	vii
CAPÍTULO I - ORIENTAÇÕES PARA UMA LOGÍSTICA CONJUNTA DAS FORÇAS ARMADAS.....	11
1. Da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas.....	11
2. Do Conceito Estratégico de Defesa Nacional.....	11
3. Do Programa do XIV Governo Constitucional.....	13
4. Da Resolução do Conselho de Ministros n.º 180/96.....	13
5. Das Grandes Opções do Plano Nacional para 2001.....	16
6. Do Despacho Conjunto n.º 341/99, de 8 de Abril (Comissão Permanente de Contrapartidas).....	16
7. Modernização das Forças Armadas - FA 2010.....	17
8. Síntese Conclusiva.....	17
CAPÍTULO II - A LOGÍSTICA DE ALTO NÍVEL NOUTROS PAÍSES.....	19
1. A Indústria de Defesa Europeia.....	19
2. A Indústria de Defesa da França.....	20
3. A Indústria de Defesa no Reino Unido.....	21
4. Síntese Conclusiva.....	23



CAPÍTULO III - SITUAÇÃO ACTUAL DA LOGÍSTICA DE	
PRODUÇÃO.....	24
1. Introdução.....	24
2. A EMPORDEF.....	25
3. O Arsenal do Alfeite.....	30
4. Os Estabelecimentos Fabris do Exército.....	30
4.1 A Manutenção Militar.....	31
4.2 As Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento.....	33
4.3 Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos....	36
4.4 As Oficinas Gerais de Material de Engenharia.....	40
CAPÍTULO IV - SITUAÇÃO ACTUAL DA LOGÍSTICA DE	
AQUISIÇÃO.....	43
1. Introdução.....	43
2. A Lei de Programação Militar.....	43
3. O Conselho de Logística das Forças Armadas.....	46
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES.....	48
CAPÍTULO VI - LOGÍSTICA CONJUNTA - QUE CAMINHO?.....	57
ANEXOS	
A - RESPONSABILIDADES LOGÍSTICAS NO ÂMBITO DA	
LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO E AQUISIÇÃO.....	61



B - ANTECEDENTES DOS ESTABELECIMENTOS FABRIS DAS FORÇAS ARMADAS.....	82
C - O PLANEAMENTO DE DEFESA NACIONAL E A LEI DE PROGRAMAÇÃO MILITAR.....	94
D - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA EMPORDEF.....	101
E - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS INDÚSTRIAS DE DEFESA EM PORTUGAL.....	102
F - PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NA INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE DEFESA NO QUADRO DO <i>WESTERN EUROPEAN ARMAMENT GROUP (WEAG)</i>	103
G - ANÁLISE DE VENDAS POR CLIENTES DOS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO.....	108
H - LOGÍSTICA DE AQUISIÇÃO NO REINO UNIDO - <i>SMART PROCUREMENT</i>	109
I - ESTRUTURA DO "OBJECTIVO DE ARMAMENTO".....	111

GLOSSÁRIO

BIBLIOGRAFIA



O conflito do Kosovo, veio demonstrar, que a União Europeia por si só, sem colaboração da OTAN e dos Estados Unidos da América (EUA), não tem capacidade militar para operações daquela dimensão. Os EUA, efectuaram cerca de 60% das saídas aéreas, 80% dos ataques aéreos, 90% das missões de Guerra Electrónica, 90% das missões de reconhecimento, dispararam 95% das munições "inteligentes" de precisão e 95% dos mísseis de cruzeiro.

As "lições extraídas do Kosovo" permitiram identificar as capacidades militares dos países europeus em que se detectaram maiores carências e vulnerabilidades, nomeadamente: informação estratégica, transporte estratégico, Guerra Electrónica e equipamentos C3¹. No entanto, talvez a maior de todas as lições do Kosovo, tenha sido a necessidade de a Europa ter forças imediatamente disponíveis, capazes de serem empregues numa situação de não art.º 5º, mas com requisitos que permitam desempenhar missões de art.º 5º.

Esta necessidade de ter forças militares europeias, com capacidade autónoma de defesa, vem, desde então, sendo manifestada nas várias presidências europeias. Contudo, foi o trabalho realizado por iniciativa da Presidência Alemã² que permitiu dar um passo decisivo no sentido de dotar a União Europeia de meios e capacidades, consentâneos com o seu real desejo de desempenhar um papel mais importante na cena internacional. Para isso foi decidido, fomentar a reestruturação das indústrias de defesa europeias, trabalhar no sentido de uma efectiva colaboração industrial mais unida e eficaz e, progredir na harmonização de requisitos militares e no planeamento e aprovisionamento em armamento.

¹ Comando, Controlo e Comunicações

² 1º semestre de 1999



Durante a presidência Finlandesa, no sentido de se desenvolverem as capacidades europeias, os Estados-Membros estabeleceram o Objectivo Prioritário³, que preconiza a criação de condições para posicionar rapidamente e manter forças capazes de desempenhar todo o tipo de missões de Petersberg⁴, definidas no Tratado de Amsterdão.

Apesar de já terem sido anunciadas as contribuições nacionais, será apenas no Conselho de Nice, que irão ser apresentadas oficialmente pelos Chefes de Estado e de Governo, as respectivas contribuições.

A Europa encontra-se num momento de viragem em termos de cooperação militar.

Se a Europa pretende ter uma capacidade de defesa autónoma, como já demonstraram publicamente os líderes europeus, terá necessariamente que investir na Investigação e Desenvolvimento (I&D) e nas Indústrias de Defesa. Mas de momento não existe nenhum Estado Europeu com capacidade para o fazer sozinho, à semelhança do gigante norte-americano, a única superpotência com capacidade de defesa autónoma, que tem norteado a sua política de indústrias de defesa no sentido de racionalizar através de grandes fusões e aquisições de empresas, também os Europeus terão que transformar um mercado europeu de defesa fragmentado pelos vários centros de decisão nacionais e prosseguir numa política de fusões.

Face a esta nova realidade, que é a criação das Forças Militares Europeias, estão colocados novos desafios a Portugal, às Forças Armadas (FA) e às Indústrias de Defesa, neste início do século XXI.

³ Headline Goal

⁴ Na Declaração de Petersberg de 19 de Junho de 1992 os Estados-Membros da UEO colocaram à disposição da UEO unidades militares para serem utilizadas em, missões de carácter humanitário ou de evacuação de cidadãos, missões de manutenção de paz, missões executadas por forças de combate para a gestão de crises, incluindo operações de restabelecimento da paz. Estas missões de Petersberg foram inseridas pelo Tratado de Amsterdão no novo art.º 17º do Tratado da União Europeia.



Devemos reflectir sobre o que é preciso para não ficarmos de fora neste processo. Se não acompanharmos a evolução agora, será muito mais difícil integrarmos-nos mais tarde, quando tudo estiver repartido e decidido.

Neste contexto é lícito perguntar.

Estarão as Indústrias de Defesa à altura deste desafio? O que terá de mudar? O que serão as Indústrias de Defesa no futuro? Deverão as FA ter Logística de Produção? Será que algum dos Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas, se poderá constituir como um pólo aglutinador, capaz de fornecer os outros Ramos das Forças Armadas? Ou será que só faz efectivamente sentido falar de Logística conjunta, ao nível da Logística de Aquisições?

São estas questões que nos propomos tentar responder nas próximas páginas, conscientes de que não esgotaremos o assunto, muito longe disso, mas tentando contribuir de uma forma modesta, para a clarificação de uma matéria, que por variadas razões, de uma maneira geral, não é muito discutida no âmbito das FA.

Estabelecer modalidades para uma doutrina Logística de Alto Nível, Económica ou de Produção Conjunta e, prospectivar o seu futuro, pressupõe uma escolha quanto à perspectiva de apreciação da logística nacional. Uma primeira perspectiva, mais simples, é olhar para o passado numa perspectiva histórica, tendo em vista encontrar a evolução ao longo dos tempos para daí tentar antever possíveis soluções para o futuro. Outra perspectiva, um pouco mais complexa, é olhar para o sistema logístico segundo uma lógica de futuro, tentando visualizar novas tendências de evolução que se estão a desenvolver noutros países, não esquecendo a envolvente externa. A perspectiva escolhida foi uma combinação das duas anteriores, ou seja, prospectivar o futuro sem esquecer o passado e as novas realidades.



Nesta perspectiva, o nosso trabalho foi estruturado por forma a inicialmente, no capítulo I, procurarmos no suporte legislativo quais as orientações existentes que possam conduzir à definição de uma Logística Conjunta.

Na sequência do trabalho, no capítulo II, abordaremos outras realidades, no sentido de perspectivar como é a logística de alto nível noutros países europeus.

No capítulo III, iremos descrever a situação actual da Logística de Produção e no capítulo IV a situação da Logística de Aquisições.

O capítulo V será dedicado às conclusões resultantes da análise dos capítulos III e IV. Finalmente, no capítulo VI, procuraremos apontar eventuais soluções decorrentes das conclusões apresentadas, deixando, quiçá, algumas interrogações que às quais não soubemos responder.

Conscientes do desafio proposto e dos riscos que assumimos com esta opção iremos nas próximas páginas abordar alguns aspectos pertinentes que se colocam às Forças Armadas e à Defesa Nacional no que diz respeito à Logística Alto Nível, Económica ou de Produção neste virar de milénio.



ORIENTAÇÕES PARA UMA LOGÍSTICA CONJUNTA DE ALTO NÍVEL

1. Da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas

O documento base enquadrante da política de defesa nacional é a Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro - Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), que no art.º 6º atribui carácter permanente e global à política de defesa nacional, abrangendo uma componente militar e componentes não militares, e âmbito ministerial. No art.º 8º estabelece que no contexto da política de defesa nacional será aprovado pelo Governo o conceito estratégico de defesa nacional.

2. Do Conceito Estratégico de Defesa Nacional

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional estabelece os aspectos fundamentais da estratégia global adoptada pelo Estado para a consecução dos **objectivos da política de defesa nacional**. Pelo seu interesse para a definição de uma logística comum, destaca-se o seguinte:

- "3 - Conceito de acção estratégica
 - b) Orientação paras as estratégias gerais
 - 2 - No plano político interno:
 - c) Ciência e tecnologia - **reforçar a base científica e tecnológica nacional** por via do alargamento da comunidade científica, do robustecimento das unidades de investigação e do estímulo da participação das empresas;
 - ...
 - e) Economia e Finanças:



Desenvolver as capacidades criadoras e produtivas nacionais num quadro de interdependência económica e financeira internacional, por forma a reduzir tanto quanto possível as fontes de vulnerabilidades em sectores estratégicos da economia;

...

f) **Indústria e energia**

...

Desenvolver acções visando uma maior ligação com órgãos internacionais no âmbito da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte) e da UEO (União da Europa Ocidental), visando o acesso a projectos de cooperação em investigação, desenvolvimento e produção, de interesse para a defesa nacional.

...

Prosseguir o processo de reestruturação das indústrias de defesa ligadas ao sector público, como forma de racionalização e viabilização de uma estrutura industrial de reconhecido interesse estratégico;

3 - **No plano militar**

...

g) **Observar, no âmbito do reequipamento, medidas de normalização e operacionalidade entre os Ramos e com os aliados e garantir a necessária capacidade de sustentação das forças em períodos de conflito prolongado, incluindo a constituição das apropriadas reservas de guerra;"**

...



3. Do Programa do XIV Governo Constitucional

É também no programa do XIV Governo Constitucional, mais precisamente nas medidas de acção governativa no que concerne à Defesa Nacional, que encontramos mais uma "linha orientadora" para a definição de uma logística conjunta (Alto Nível), nomeadamente:

- "Desenvolvimento de um sistema de **produção e aquisição de material e equipamentos centralizado** de modo a garantir não apenas o objectivo de **coordenação e acção conjunta**, mas também uma **redução de custos**";
- "Prosseguimento do processo de **reestruturação das indústrias de defesa**, através da racionalização da estrutura empresarial vocacionada para o sector e da procura de parcerias estratégicas que permitam a Portugal participar no profundo processo de reformulação das indústrias de defesa";
- "Melhoria do modelo definido no sentido do **entrosamento entre iniciativa pública e a privada** valorizando os produtos de duplo uso (civil/militar) e as parcerias (designadamente no contexto da negociação de contrapartidas de aquisições de equipamentos) que nos permitam explorar nichos de mercado aos quais possamos trazer valor acrescentado tanto no plano tecnológico como no plano da **Investigação e Desenvolvimento**".

4. Da Resolução do Conselho de Ministros n.º 180/96 de 10 de Outubro sobre a Reestruturação das Indústrias de Defesa

"...a reestruturação das indústrias de defesa, tendo em vista a sua racionalização e viabilização económica.....deve ser encarada no contexto das profundas alterações que o sector atravessa a nível internacional...que aponta a médio prazo para a criação de um **mercado europeu unificado**..."



"No plano empresarial, o esforço financeiro elevado, a diversidade e complexidade dos problemas existentes e a profundidade das acções necessárias implicam a existência de um centro de decisão único, actuando segundo princípios de rigorosa gestão empresarial . Este **objectivo deve ser prosseguido através da criação de uma sociedade "holding", com estatuto de SGPS⁵,..., que será o centro de implementação das decisões estratégicas relativas à indústria de defesa...**"

"Este modelo de gestão deverá completar-se com a criação de uma estrutura que permita o diálogo e harmonização entre os interesses ligados às necessidades de defesa nacional, os constrangimentos impostos pela política orçamental do Governo e as exigências da "racionalidade empresarial" e em que deverão estar representados os diferentes sectores da Administração Pública ligados aos problemas do sector e as Forças Armadas."

"Parte importante da capacidade nacional neste sector encontra-se ainda inserida na estrutura das Forças Armadas, constituindo os Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas (EFFA).

Também relativamente a eles...se impõe a concretização das actuações indicadas no Programa do Governo, visando avaliar a sua **justificação, viabilidade, estatuto jurídico e modelo de gestão**. Assim deverá ser criada uma comissão...a Comissão de Reorganização das Actividades Industriais de Defesa (CRACID)..."

"2 - Como orientação para os trabalhos da CRACID relativamente aos EFFA estabelecem-se as seguintes linhas de acção:

- a) **A função arsenal** deverá continuar, em princípio, a ser prosseguida no âmbito das FA

⁵ Sociedade Gestora de Participações Sociais



- b) Outras actividades com natureza de apoio logístico apenas deverão manter-se no caso de **não haver resposta alternativa na iniciativa privada.**
- c) As **actividades de apoio social** deverão ser enquadradas pelos organismos vocacionados para tal, designadamente o **Instituto de Acção Social das Forças Armadas.**
- d) As **actividades de natureza comercial e industrial não abrangidas nas alíneas a) e b)** devem ser prosseguidas sob uma natureza jurídica que coloque tais entidades **fora do âmbito institucional das FA."**

"4 - A reestruturação das actividades ligadas à defesa nacional deverá obedecer às seguintes orientações:

- a) Concentração progressiva das actividades e recursos redundantes em empresas específicas e criação de operadores especializados nas áreas de negócios com viabilidade, visando o aumento da produtividade para níveis competitivos.
- b) Criação de empresas para desenvolver as actividades que apresentam viabilidade e capacidade para competir no mercado.
- c) Selecção de parceiros estratégicos e definição dos modelos adequados de transferência de tecnologia.
- d) Internacionalização. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/97 de 13 de Março)
- e) Utilização do orçamento de aquisições das FA para assegurar uma base de actividade estável **a médio prazo**, incluindo a contratualização da manutenção das capacidades estratégicas.
- f) Privatização das empresas que se não dediquem ao fabrico directo de armamento.



5. Das Grandes Opções do Plano Nacional para 2001

.....

"IV. GRANDES OPÇÕES DO PLANO PARA 2001 E PRINCIPAIS LINHAS DE ACÇÃO GOVERNATIVA

1ª Opção - Afirmar a identidade nacional no contexto europeu e mundial

.....

Defesa Nacional

Medidas Organizacionais no âmbito da Defesa Nacional

Prossecação da Modernização da Indústria da Defesa no quadro do desenvolvimento da Indústria Europeia de Defesa."

"PRINCIPAIS INVESTIMENTOS EM 2001

Os investimentos previstos para o ano 2001 decorrem dos programas incluídos na proposta de PI DDAC e da dotação da Lei de Programação Militar para o próximo ano."

6. Do Despacho Conjunto n.º 341/99, de 8 de Abril (Comissão Permanente de Contrapartidas)

"O quadro em que se processa o reequipamento e a modernização das Forças Armadas teve substanciais alterações nos últimos anos...

Acresce que a nova Lei de Programação Militar abre novas potencialidades no campo das contrapartidas..."

"Constata-se assim a crescente interdependência entre as indústrias relacionadas com a defesa, a actividade industrial no seu conjunto e as possibilidades abertas pelo reequipamento e modernização das forças armadas, em termos de transformação da despesa a executar em investimento que valorize a



indústria portuguesa e reforce a dinâmica de integração das indústrias relacionadas com a defesa na cadeia de valor acrescentado europeia."

7. Da "Modernização das Forças Armadas - FA 2010"

Mas não é apenas ao nível governamental que encontramos referências a esta matéria.

Ao nível do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), no documento "Modernização das Forças Armadas - FA 2010", o ex General Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) refere como objectivos de modernização "melhorar as componentes operacional e territorial do sistema de forças nacional, nos seus sistemas e capacidade, por forma a satisfazerem as missões atribuídas, reduzindo progressivamente as suas vulnerabilidades, melhorando o ciclo de vida dos seus equipamentos principais ou procedendo à sua substituição".

As acções a desenvolver para atingir este desiderato, segundo o General Espírito Santo passam pela **Indústria Nacional**, no sentido de esta satisfazer as necessidades de reequipamento das Forças Armadas.

8. Síntese Conclusiva

As orientações para uma logística de produção, não existem materializadas num documento único, lacuna que em nosso entender deveria ser resolvida. Deveria ser elaborado um documento único com as orientações para uma logística de produção numa perspectiva de longo prazo.

Existe claramente a percepção e vontade a nível político, e também a nível militar, da necessidade de reestruturação das Indústrias de Defesa, incluindo os Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas, de que os recursos são escassos e, que uma boa gestão dos mesmos ao nível dos Ramos é imperiosa, sendo necessário em todo



este processo a presença da Indústria Nacional, nomeadamente no processo de reequipamento militar, que deve observar medidas de normalização e interoperabilidade entre os Ramos das Forças Armadas e os nossos aliados.

No Anexo A apresentamos quais as diversas entidades com responsabilidades no âmbito da Logística de Produção e Aquisição.



A LOGÍSTICA DE ALTO NÍVEL NOUTROS PAÍSES

1. A Indústria de Defesa Europeia

Após a queda do muro de Berlim e com o fim da Guerra Fria, a grande maioria dos governos ocidentais, por pressão da opinião pública, foram obrigados a reduzir os orçamentos de defesa, transferindo verbas para outros sectores prioritários tais como a saúde, o investimento público ou a educação.

Como em qualquer outra actividade económica, quando a procura decresce, há que proceder a reestruturações, para fazer face a novos desafios.

Os EUA foram os primeiros a aperceberem-se desta nova realidade e, em 1993 implementaram um plano estratégico, que tinha por objectivo incentivar a racionalização e a consolidação da indústria de defesa, através de mecanismos de fusão e aquisições de empresas. Simultaneamente procuraram novas oportunidades de negócio na Europa, Ásia e Médio Oriente, tendo para o efeito removido algumas das restrições anteriormente impostas a determinados países.

Neste contexto, a Europa não podia continuar com o seu mercado europeu, fragmentado e dividido. A palavra de ordem passou a ser, reestruturar.

Podemos assim afirmar, que a reestruturação da Indústria de Defesa europeia foi impulsionada pela redução dos orçamentos de defesa e pela necessidade de concorrência com a indústria norte-americana.

Só que os EUA são um país, e um único centro de decisão. A Europa é constituída por muitos países, com muitos centros de decisão e, com diferentes pesos na cena internacional. Daí não podermos estranhar que as principais indústrias de defesa dos grandes países (sobretudo França e Reino Unido) se concertem entre si, "...forçando os



governos a acompanhar e a organizar a procura e a criar mecanismos institucionais de apoio (Agência Europeia de Armamento, Mercado Europeu de Equipamentos de Defesa, Fundo Comum para I&D, Programas Conjuntos)"⁶.

Mas se são os grandes países europeus a tomar a iniciativa, qual é o papel reservado para os pequenos países, como Portugal, no que respeita às suas empresas ligadas à defesa?

Será que corremos o risco de sermos obrigados a encerrar a nossa indústria ligada à defesa e, comprar material europeu sem uma compensação de parte do retorno do investimento efectuado?

A resposta a estas questões tem de ser a nível do Estado e, em nossa opinião, em termos meramente conceptuais, como vimos no capítulo anterior, existe uma política global. Veremos no capítulo seguinte se a prática acompanha a teoria.

2. A Indústria de Defesa da França

A França ao invés dos EUA e do Reino Unido e da Alemanha, não tem mostrado grande apetência para reestruturar ou privatizar a sua indústria de defesa.

A indústria francesa pertence em grande maioria ao Estado e recebe grandes subsídios estatais para se manter rentável. A indústria de defesa é parte integrante da sua estratégia nacional, merecendo por isso um apoio incondicional em termos financeiros, mesmo que para isso tenha que comprar equipamento para as suas Forças Armadas, não tão evoluído como seria desejável.

A maior empresa francesa do sector aeroespacial é a empresa *Aerospatiale*, membro líder do consórcio Airbus, de onde provém a maior parte das suas receitas. Em 1996 foi anunciada a fusão entre a *Aerospatiale* e a *Dassault* (privada) e em 1998 o governo francês privatizou a *Aerospatiale*, com receio de que a empresa não integrasse

⁶ AAVV, Elementos Essenciais Para Uma Política da Indústria Relacionada com a Defesa, pag 39.



os grupos económicos que se estavam a formar, na Europa, na área da defesa aeroespacial.

Também em 1996 foi anunciada a privatização do grupo *Thompson, S.A.*, cuja orientação principal é a electrónica.

Também fazendo parte das indústrias de defesa, encontram-se a *Matra* (produtora de mísseis e especialista em comunicações por satélite, a *Giat*, na área da construção e manutenção de veículos blindados, a *SNECMA*, na área das centrais eléctricas e a *Direction de Constructions Navales (DCN)* na área da construção de navios de guerra.

3. A Indústria de Defesa no Reino Unido

No Reino Unido a indústria de defesa representa uma parcela significativa da economia, contribuindo para os resultados económicos, I&D e exportações, na medida em que emprega cerca de 400 000 trabalhadores e rende ao país cerca de 5 biliões de libras em exportação de material de defesa por ano⁷.

Do ponto de vista das autoridades do Reino Unido as indústrias de defesa são vitais para a aquisição de equipamento militar para as FA a preços competitivos.

Durante a presidência da Sra. Margaret Thatcher, foram privatizadas a maior parte das indústrias de defesa, tendo sido introduzido o conceito da separação entre fornecedor e comprador, passando a ser critério de aquisição, o melhor funcionamento do equipamento.

Desde 1990, muitas empresas desapareceram, passando o sector da defesa a ficar dominado por duas grandes empresas, a *GEC (General Electric Company)* e a *BAe (British Aerospace)*. Estas duas empresas representam cerca de 70% do volume de vendas de material de defesa do Reino Unido.

⁷ AAVV, *Modern Forces for the Modern World - The Strategic Defence Review*, pag 43.



A *GEC* tem como orientação principal, as telecomunicações, electrónica de defesa e engenharia de potência. Nos últimos anos tem expandido a sua actividade para a área dos navios de guerra e submarinos.

A *BAe* tem duas actividades principais, a aeroespacial de defesa e a civil. É considerada a maior empresa da Europa na área da defesa e a quarta maior do mundo. Na sua componente de defesa, as suas actividades estão centradas nos aviões militares, armas guiadas, sistemas de artilharia, navais e de manutenção.

Relativamente às FA, o Reino Unido, por iniciativa do *Secretary of State for Defence*, George Robertson (actual Secretário-Geral da OTAN), iniciou em 1998 um profundo estudo sobre a modernização e reestruturação das FA, tendo em vista os desafios do século XXI. O foco deste estudo incidiu, sobretudo, na necessidade de maior coordenação das actividades dos três Ramos de modo a evitar duplicações e desperdícios de verbas. O corolário desta aproximação entre os Ramos resultou na criação das *Joint Rapid Reaction Forces*, que serão o paradigma das FA do Reino Unido para o século XXI.

No âmbito do nosso trabalho merece uma especial referência o modo como as autoridades com responsabilidades na defesa encaram a logística conjunta. Na incessante procura de uma maior eficácia dos recursos postos à disposição das FA pelos contribuintes, criaram o *Chief of Defence Logistics*, entidade que será responsável por toda a logística das FA.

Outra alteração significativa prende-se com a utilização de modernas técnicas de gestão comercial aplicadas à obtenção de equipamento de defesa, que com a colaboração da empresa *McKinsey* resultou num novo processo de aquisição, denominado *Smart Procurement*⁸.

⁸ ANEXO H - A LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO NO REINO UNIDO - SMART PROCUREMENT.



4. Síntese conclusiva

As tendências actuais sobre a racionalização das indústrias de defesa apontam no sentido da criação de um mercado único de defesa europeu, suficientemente competitivo para fazer face ao domínio norte-americano.

Este mercado único europeu terá que ser feito, à semelhança do processo de reestruturação da indústrias de defesa norte-americanas, através de fusões de empresas e de realização de parcerias.

O estabelecimento de "*joint ventures*", de fusões e de alianças permitirá que se criem mecanismos de interdependências ao nível das empresas, seguindo-se as interdependências entre os governos e os países.

A Alemanha e o Reino Unido, dois países com uma forte indústria de defesa, parecem tomar a liderança deste processo, sobretudo no sector aeroespacial da defesa.

A França, foi dos países mais renitentes a aderir a esta nova realidade, tendo no entanto começado também a privatizar parte da sua indústria de defesa.



SITUAÇÃO ACTUAL DA LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO

1. Introdução

Segundo o Tenente-General Cabral Couto é ao nível das estratégias gerais que se situa a charneira entre a concepção e a execução, ou segundo as suas palavras "...entre aquilo que se quer ou deve fazer e aquilo que as condições técnicas e as possibilidades materiais permitem fazer."⁹.

Ainda segundo o mesmo autor, pode-se distinguir na Estratégia "...os aspectos operacionais..., os aspectos genéticos (relacionados com a geração e criação de novos meios) e os aspectos estruturais....."¹⁰. Esta estratégia genética, também chamada de logística, tem como objectivo, a invenção, construção ou obtenção de novos meios e, vai servir de base à logística de produção ou de grandes aquisições. Assim, a logística de produção pressupõe a existência de uma base industrial relacionada com a defesa nacional, ou seja, indústrias de defesa ou ligadas à defesa.

Mas o que são indústrias de defesa?. Segundo o Tenente-General Cravo da Silva «...indústria de defesa é toda aquela, que produz artigos obedecendo a especificações fixadas pelas Forças Armadas»¹¹. O cidadão comum, normalmente, associa as indústrias de defesa à produção de armas, ou sistemas de armas sofisticados e complexos como aviões, navios de guerra, bocas de fogo, etc. Na opinião deste autor, tal ideia é redutora do conceito de indústrias de defesa. Actividades várias, desde o fabrico de fardamento militar até ao fabrico de pão, segundo especificações que podem ir desde

⁹Tenente-General Cabral Couto, Elementos de Estratégia, pag. 230.

¹⁰I dem, I bitem

¹¹Tenente-General Cravo da Silva, Indústria de Defesa em Portugal, Nação e Defesa, n.º 46, pag. 121.



a composição até à forma, deverão também ser consideradas indústrias de defesa ou ligadas à defesa.

Esta ideia é de certo modo corroborada pelo Coronel Themudo Barata, que sustenta que uma indústria pode adjectivar-se de militar por duas razões distintas¹²: por pertencer à estrutura das Forças Armadas, ou pelo tipo de material fabricado, independentemente do seu proprietário.

Em nossa opinião terá que haver um equilíbrio entre estas duas situações, e estamos de acordo com a afirmação do coronel Themudo Barata de que "...a nota característica deverá ser, obviamente, o interesse particular e relevante que tais actividades representem para o bom funcionamento da estrutura militar ou, em termos mais gerais, para a defesa do país".

Esta ideia traduz, em nossa opinião, o conceito mais lato e actual de "indústria ligada à defesa", caracterizada por fabricar produtos virados para as necessidades de defesa, integrados noutra tipo de produtos, ao invés de indústrias de defesa, uma vez que já não existem empresas a trabalhar exclusivamente para as Forças Armadas (exceptuando os Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas, como veremos de seguida).

Vejamos então quais as empresas portuguesas que desenvolvem as suas actividades na área da defesa.

2. A EMPORDEF

A EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa (SGPS), S.A., criada em Dezembro de 1996, iniciou a sua actividade em Março de 1997. A criação desta empresa "resultou da necessidade de relançar e aprofundar o processo de

¹² Coronel Themudo Barata, Indústria Militar Nacional : Como e para quê?, Nação e Defesa, n.º15, pag. 61.



reestruturação das indústrias de defesa nacionais"¹³. Para a criação da EMPORDEF, contribuiu o facto do conjunto das empresas de defesa, à data, OGMA e Grupo INDEP, apresentarem, em 1995, prejuízos superiores a 4,1 milhões de contos.

Sem capacidade de obter financiamento no mercado, a sua sobrevivência era assegurada, pelo recurso sistemático ao Orçamento do Estado.

Trata-se de uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos¹⁴, cujo objecto social é a gestão de participações sociais detidas pelo Estado em sociedades ligadas, directa ou indirectamente, às actividades de defesa.

A actuação estratégica da EMPORDEF, definida pelo Governo¹⁵ é a seguinte:

- Colaboração entre o sector público e o sector privado;
- Actividade de duplo uso, virada simultaneamente para os sectores civil e militar;
- Preocupação central com o mercado, nomeadamente no âmbito internacional;
- Contribuição para o desenvolvimento, a inovação tecnológica e a modernização dos métodos de gestão empresarial.

As empresa do grupo são as OGMA, INDEP, IDD e SPEL., tendo como empresas associadas a EID, EDI SOFT, NAVAL-ROCHA e SUBLOC.

As empresas mais significativas são as OGMA, INDEP, EID e EDI SOFT.

O Anexo D apresenta as principais características da EMPORDEF e das suas empresas participadas.

O resultado líquido em 1999 apresentou um prejuízo de cerca 700 mil contos, sendo no entanto, substancialmente inferior aos prejuízos de 1997 e 1998, com 1345 e 3935 milhares de contos, respectivamente. Para este resultado contribuíram os resultados líquidos positivos alcançados pelas OGMA (684 mil contos) e pela EID (110

¹³ EMPORDEF - Relatório e Contas/1999.

¹⁴ O Estado Português detém, através da Direcção Geral do Tesouro, 99%. Os restantes 1% do capital social são detidos pelo IPE - Investimentos e Participações Empresariais, S.A., nos termos do contrato de compra e venda celebrado entre a EMPORDEF e o Estado Português, em 31 de Julho de 1997.

¹⁵ Decreto-Lei n.º 235-B/96 de 12 de Dezembro.



mil contos), e o resultado igualmente positivo da EDISOFT, como tem vindo a ser habitual desde 1996.

As **OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A.**¹⁶, têm como actividade principal a área da manutenção aeronáutica, designadamente na área das fuselagens, motores, sistemas electrónicos e mecânicos. O volume da actividade global atingiu em 1999 os 19 milhões de contos e foi orientado sobretudo para mercados mais exigentes e competitivos. A nível externo, a Europa continua a representar mais de 50% do mercado, aparecendo o mercado americano em segundo lugar, com mais de um terço do volume de negócios. A nível interno a prestação de serviços à Força Aérea Portuguesa, às operadoras regionais e o desenvolvimento de parcerias com a TAP Air Portugal, constitui a sua principal actividade. Acompanhando as tendências das estratégias europeias do sector, que apontam no sentido da utilização de tecnologia aeronáutica pelas áreas civil e militar e na cooperação entre instituições de investigação, as OGMA participam em vários projectos que contam com a intervenção de diversos membros do Western European Armaments Group (WEAG)¹⁷.

A **INDEP - Indústrias e Participações de Defesa, S.A.**¹⁸, fabrica essencialmente munições para armas ligeiras. De acordo com a EMPORDEF foi decidido desinvestir na produção de munições de artilharia e de morteiro, em virtude de a procura a nível mundial ter sofrido uma fortíssima redução. O volume de vendas em 1999 ascendeu a 1,58 milhões de contos, e o resultado liquido apurado cifrou-se num prejuízo de 1 100 mil contos, sendo no entanto este valor fortemente influenciado pelo montante das rescisões laborais (cerca de 500 mil contos). A INDEP encontra-se numa fase de modernização industrial, por forma a aumentar a capacidade de resposta em

¹⁶ Decreto-Lei n.º42/94, de 14 de Fevereiro de 1994.

¹⁷ ANEXO F - PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NA INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE DEFESA NO QUADRO DO WESTERN EUROPEAN ARMAMENT GROUP (WEAG).

¹⁸ Decreto-Lei n.º362/91, de 3 de Outubro de 1991.



quantidade, qualidade e prazo. Relativamente à produção de armas, existe a expectativa de um plano de rearmamento para as Forças Armadas e Forças Militarizadas¹⁹. Existe igualmente a hipótese de penetração nos mercados das munições para armas de caça e desporto. À semelhança das OGMA, participa em vários projectos do âmbito do WEAG²⁰.

A EID - Empresa de Investigação e Desenvolvimento de Electrónica, S.A., dedica-se ao estudo, investigação, produção e comercialização de equipamentos e sistemas de armas nas áreas das comunicações e informações, rádio, processamento de imagem, telegestão e controlo industrial e, automação e controlo. Esta empresa desenvolveu e fabricou vários equipamentos para o Exército, o Sistema Integrado de Comunicações (SICC) para as fragatas, o sistema SINCOMAR para a Marinha, o SICOM para as FA, entre outros projectos igualmente importantes. O desenvolvimento do novo rádio militar, em parceria com a *ROHDE&SCHWARZ*, alimenta expectativas relativamente ao seu futuro a nível do mercado internacional. O ano de 1999 correspondeu à maior facturação de sempre, apresentando um resultado líquido de 10 mil contos. Participa também em projectos do âmbito do WEAG²¹.

A EDI SOFT - Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software, S.A., foi criada ao abrigo das contrapartidas oferecidas pela *SIGNAL* a propósito do fornecimento dos sistemas para as fragatas da classe Vasco da Gama. A sua actividade principal desenvolve-se sobretudo na áreas de *Sistemas de Defesa* e de *Sistemas de Transporte*. A exploração da área de *Sistemas Empresariais e Organizacionais* começa agora a fazer-se com alguma regularidade. No ano de 1999, o volume de negócios ultrapassou 460 mil contos, apresentando um resultado líquido de 58 mil contos.

¹⁹ Decorrem estudos, ao nível do MDN, MAI, Ramos e GNR, sobre a aquisição conjunta de armamento para os Ramos das FA e Forças Militarizadas.

²⁰ ANEXO F - PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NA INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE DEFESA NO QUADRO DO WESTERN EUROPEAN ARMAMENT GROUP (WEAG).

²¹ Idem.



A **IDD - Indústrias e Participações de Defesa, S.A.**, teve um nível de actividade bastante reduzido em 1999, em virtude de não ter sido possível iniciar a actividade de desmilitarização das munições obsoletas e em fim de vida das FA. Este facto ficou a dever-se, por um lado ao atraso no processo de legalização da actividade industrial no âmbito do Decreto-Lei n.º369/98 e, por outro lado ao atraso na assinatura do contrato de aquisição de equipamento de destruição de munições. Assim a actividade em 1999, resumiu-se ao processo de aquisição do equipamento de destruição de munições, transferência, aquisição e instalação do equipamento para descarregamento de munições. Esta empresa prevê estabelecer contratos com o Ministério da Defesa Nacional com vista ao apoio, ao investimento previsto, na LPM 1998-2003 e o arranque da adjudicação de trabalhos de desmilitarização por parte do MDN/DGAED.

A **SPEL - Sociedade Portuguesa de Explosivos S.A.**, em 1999, centrou a sua actividade na produção e venda de explosivos para uso civil e no projecto, em curso, de transferência para Alcochete. O resultado negativo de 555 mil contos teve como origem a queda da actividade de obras públicas, a descida dos preços nos mercados, os ajustamentos resultantes da eliminação da área da defesa e os encargos com indemnizações com a redução de postos de trabalho.

A **NAVAL-ROCHA - Sociedade de Construção e Reparações Navais, S.A.**, foi criada em Outubro de 1999, entre a EMPORDEF, o Grupo SOCARMAR, a LISNAVE e os Estaleiros Navais de Viana do Castelo, com vista à exploração das infra-estruturas e de algum equipamento que integravam a anterior concessão à LISNAVE, através de um contrato de concessão com a Administração do Porto de Lisboa.

A **SUBLOC - Locação de Submarinos, S.A.**, foi criada em Outubro de 1999, entre a EMPORDEF e um conjunto de sete instituições bancárias. A criação desta



empresa foi precedida da alteração à lei n.º 64/98 (lei quadro das leis de programação militar) por forma a tornar possível a locação de material de defesa.

3. O ARSENAL DO ALFEITE

O Arsenal do Alfeite (AA) é um estabelecimento fabril, embora regulado por legislação própria, na directa dependência do Superintendente dos Serviços de Material.

A sua cuja concepção apontou mais para uma perspectiva de construção do que reparação naval. A própria legislação que estabeleceu a sua criação indicava como primeiro objectivo o projecto e construção de navios e só depois a reparação.

Actualmente a actividade desenvolvida nos últimos anos tem incidido principalmente na área da manutenção preventiva e nas acções de manutenção correctiva, ao abrigo do contrato de prestação de serviços e de fornecimento de materiais de estaleiro entre o AA e a Direcção de Navios.

Em 1997 o AA contava com 2097 trabalhadores civis e 130 militares.

As vendas em 1997 atingiram cerca de 5,8 milhões de contos, tendo-se registado um decréscimo de 454 mil contos em relação ao ano de 1996. Apresentou um resultado líquido negativo de cerca de 357 mil contos.

O volume de vendas á Marinha, seu principal cliente, representou cerca de 99% da facturação total.

4. OS ESTABELECIMENTOS FABRIS DO EXÉRCITO

Os Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE) são, de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 47/94, "elementos da estrutura com competência nas áreas do ensino ou da logística de produção". Segundo o documento - Dispositivo da Componente Terrestre do Sistema de Forças 1997- os EFE são: a Manutenção Militar (MM), as



Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE), o Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF) e as Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME).

4.1 A Manutenção Militar

À MM compete:

- Apoiar prioritariamente e em permanência o Exército, através de actividades fabris e de apoio logístico nas classes de víveres, combustíveis e lubrificantes, artigos de cantina, expediente e impressos;
- Apoiar em segunda prioridade os restantes Ramos das Forças Armadas, as Forças de Segurança e o Serviço Nacional de Protecção Civil;
- Apoiar as actividades de pesquisa e instrução no âmbito do Serviço de Intendência;
- Assegurar a manutenção e funcionamento das Messes Militares do Exército;
- Aproveitar a capacidade sobranse para apoio a organismos não militares e para exportação com prioridade aos novos países de expressão oficial portuguesa;
- Constituir reservas de matérias primas e víveres que garantam a laboração e apoio logístico.

A actividade da MM desenvolve-se em duas áreas fundamentais. A área de Depósito Geral de Víveres e Combustíveis e de Depósito Geral de Matérias Primas (Viveres) e a área de apoio prestado através dos serviços de Messes às FA e à Família Militar. A MM é o único órgão do Exército e das FA, capaz de desempenhar esta dupla função.

A actividade industrial da MM reparte-se pelas fábricas de Moagem, Pão, Bolacha, Massas, Pastelaria/Confeitaria, Transformação de Carnes e Rações. O planeamento da produção, em 1999 foi mais uma vez efectuado com base nos pedidos



elaborados pelos Serviços Comerciais. O equipamento fabril tem muitos anos de uso, pelo que exige grandes cuidados de conservação e encontra-se tecnologicamente desactualizado.

A actividade produtiva no ano de 1999 não registou um aumento significativo, face aos valores registados no ano de 1998, cifrando-se em 10 519 toneladas contra as 10 263 toneladas produzidas em 1998.

O volume de vendas do ano de 1999 cifrou-se em 8 955 mil contos, revelando-se um aumento de cerca de 2,2% comparado com o montante atingido no ano anterior. Da análise de vendas por grandes clientes, verificamos que o Exército representa a maior parcela do volume de vendas da MM, com cerca de 75%. A percentagem de vendas aos outros Ramos das FA é praticamente nula, correspondendo apenas a 18 mil contos.

Segundo o Director da MM, Coronel Jaime Neves, para esta situação concorrem diversos factores. Por um lado, os preços praticados pela MM, que reflectem toda uma estrutura dimensionada para uma realidade bem distinta da actual, de que é paradigma o complexo de Frio do Carregado, dos encargos de protecção e acção social (assistência na doença) decorrentes da inexistência de um estatuto dos trabalhadores dos estabelecimentos fabris e ainda dos custos associados à distribuição, que são extremamente elevados²².

Por outro lado, os outros Ramos das FA, apesar de não disporem de órgãos com estas características, manifestam pouca apetência para aquisição de produtos à MM em virtude do seu efectivo ser manifestamente inferior ao do Exército e, com uma implantação territorial reduzida e localizada, permitindo uma maior diversidade na aquisição.

²² Cerca de 2,2 milhões de contos.



Por último, mas não menos importante, o peso financeiro com as Messes. Com efeito o esforço financeiro efectuado com as messes militares é cada vez maior, não sendo acompanhado por uma actualização dos preços praticados.

De acordo com o Relatório e Contas de 1999, a autonomia financeira da MM aponta para uma ligeira melhoria, sendo no entanto considerado fundamental, pela Direcção da MM, para o saneamento financeiro, a alienação do complexo de Frio do Carregado que, como atrás foi referido, encontra-se sobredimensionado para as actuais necessidades da MM.

4.2 As Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

Actualmente às OGFE compete, em especial o seguinte:

- Organizar-se para prestar apoio logístico ao Exército (classes II e VII), tendo em conta a missão deste e, particularmente, satisfazer as necessidades ainda não preenchidas resultantes da sua modernização;
- Prestar o apoio logístico, eventualmente, a outros Ramos das Forças Armadas, às Forças de Segurança, ao Serviço Nacional de Protecção Civil, a outras entidades, aos PALOP e a Forças Nacionais em território estrangeiro;
- Promover as acções convenientes para a ocupação da capacidade de produção excedentária, tendo em vista manter a sua laboração em bases económicas;
- Constituir reservas de matérias primas que lhes garantam uma laboração de, no mínimo, dois meses, em situação de campanha;
- Apoiar os Serviços de Intendência e de Material no desenvolvimento de acções de pesquisa e estudo e em actividades logísticas e de instrução;
- Colaborar com outras entidades militares e com organismos civis em acções de inovação e de investigação tecnológica;



- Fornecer aos militares artigos de uniforme e de utilidade particular, produzidos ou não nas suas fábricas.

O enquadramento do pessoal das OGFE é feito por militares, cujo efectivo em 31 de Dezembro de 1999 era de 10 oficiais e 2 sargentos, existindo um "déficit" de 11 elementos face ao Quadro Orgânico de Pessoal Militar das OGFE aprovado pelo Decreto-Lei n.º 49 188 de 13 de Agosto de 1969, o que segundo o seu Director, Coronel Machado Joaquim, juntamente com a rotatividade do pessoal, poderá trazer consequências na eficiência da gestão das OGFE.

Não se têm verificado quaisquer admissões de pessoal civil, tendo apenas sido regularizado a situação de empregados que passaram de Contrato Trabalho a Termo Certo (CTTC) a Contrato Sem Termo (CST), por decisão do Tribunal do Trabalho de Lisboa. As OGFE contam com 509 trabalhadores, correspondendo a um quadro de efectivo médio anual de 515, dos quais 49% com idade superior a 40 anos e 67% do sexo feminino.

A actividade industrial das OGFE reparte-se sobretudo pelas fábricas/oficinas de: Confeccções, Equipamentos, Metalomecânica, Calçado, Alfaiataria e Obras de Construção Civil. O planeamento na área industrial continua a ser afectado, fundamentalmente pela inexistência de dados estatísticos e pelos planos de "Cooperação" que obrigam a alterações constantes à planificação estabelecida, tornando extremamente difícil manter um planeamento adequado.

O parque industrial existente está tecnologicamente ultrapassado necessitando de investimentos vultuosos, o que exige um grande esforço económico e financeiro, que as OGFE não estão em condições de poder realizar. A falta de um plano de viabilidade para uma definição quanto à continuidade da actividade industrial, por outro lado, implica a ausência de investimentos adequados à necessidade de modernização, de modo a obter padrões de competitividade no sector das actividades desenvolvidas.



A actividade produtiva registada no ano de 1999 registou um aumento de +159%, face aos valores registados no ano de 1998, atingindo cerca de 2 milhões de contos. Para garantir a qualidade dos produtos, as OGFE tem desenvolvido vários estudos tendo em vista a introdução de novas tecnologias, de modo a melhorar os requisitos específicos de alguns materiais.

Relativamente à actividade comercial, o volume de vendas em 1999 ultrapassou os 5.6 milhões de contos, correspondendo cerca de 78% deste valor ao "Apoio Logístico e Exportação"²³. O maior cliente das OGFE continua a ser o Exército (90% das vendas), aumentando cerca de 56% em relação ao ano de 1998. O "Mercado Exportação" constitui-se como o segundo melhor cliente apesar de a cota alcançada ter ainda pouco significado comercial (4.8%). A Marinha e a Força Aérea representam apenas 2.4% das vendas totais, o que, em nossa opinião, merece uma reflexão.

Não existindo nos outros Ramos nenhum estabelecimento fabril que se dedique ao tipo de actividades praticado pelas OGFE, qual a razão de ser de tão pequena cota nas vendas totais?

A explicação para esta, aparentemente, estranha situação está nos preços praticados pelas OGFE, que são, normalmente, mais elevados do que os praticados pelas empresas civis na respectiva área de actividade.

Segundo o Coronel Machado Joaquim, para esta situação concorrem diversos factores. O primeiro está relacionado com a alta taxa de abstencionismo (cerca de 13.38% de TNP (Tempo Normal Possível - "dias")) remunerado e não remunerado do pessoal civil. Devido à sua natureza jurídica, os encargos com os trabalhadores ausentes por doença são suportados pelas OGFE, agravando assim os custos com os encargos sociais. Por outro lado, uma alta taxa de absentismo, sobretudo no sector das

²³ Os restantes 22% correspondem ao "Apoio à Família Militar".



fábricas/oficinas, provoca uma quebra na actividade produtiva. O segundo factor, prende-se com o nível dos salários que, em média, é superior, aos praticados pelas empresas concorrentes, sobretudo na área das confecções²⁴, encarecendo assim o produto final.

Assim, as OGFE, quando concorrem a Concursos Públicos lançados pelos outros Ramos das FA e outras entidades (Forças Militarizadas), fazem-no numa situação de manifesta desigualdade contra outras empresas concorrentes, que têm custos de produção substancialmente mais baixos, sendo, invariavelmente, o resultado, a adjudicação dos contratos a essas empresas.

Os resultados líquidos das OGFE elevaram-se, em 1999, a cerca de 89 mil contos, evidenciando um crescimento de 377 mil contos face ao resultado negativo apurado no ano anterior (cerca de 288 mil contos).

Segundo o Coronel Machado Joaquim, as OGFE têm capacidade efectiva para se tornarem num órgão logístico com capacidade industrial para fornecer, nos seus vários sectores de produção, os outros Ramos das FA e Forças Militarizadas, desde que, efectivamente, possa competir em igualdade de circunstâncias com outras empresas civis do sector.

4.3 O Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

Ao LMPQF compete:

- Executar o apoio logístico no reabastecimento de medicamentos, material médico-farmacêutico e reagentes para análises clínicas ao Exército, em particular, e às Forças Armadas, em geral;
- Constituir reservas estratégicas para situações de emergência;

²⁴ A área das confecções corresponde a cerca de 80% do valor total da produção.



- Prestar serviços na área dos cuidados primários de saúde (análises clínicas) e de âmbito sanitário (análises de águas, desinfecções, desinfestações e desratizações);
- Promover a investigação e desenvolvimento farmacêutico e farmacêutico-militar e formar quadros militares;
- Prestar apoio farmacêutico aos militares e à "Família Militar", em medicamentos e análises clínicas;

O Laboratório Militar desenvolve também outras actividades farmacêutico-militares de grande interesse, designadamente:

- Na área dos medicamentos e outros produtos farmacêuticos (embora reduzida à produção de alguns medicamentos "genéricos" e os do grupo a que a Organização Mundial de Saúde chama de "medicamentos órfãos", de grande interesse terapêutico e de absoluta necessidade, mas que não geram lucros porque a sua produção não é rendível, razão pela qual o Laboratório Militar é um dos raros, se não mesmo o único produtor nacional);
- No campo do sanitarismo e da saúde pública;
- Em relação aos meios auxiliares de diagnóstico (porque dispõe de grande capacidade de atendimento, executando todo o tipo de análises, desde as clássicas às hormonais e aos mais recentes marcadores tumorais, está apto a libertar, os Hospitais Militares de Lisboa da sobrecarga das análises de rotina e do ambulatório;
- Executa as técnicas analíticas necessárias ao despiste de toxicodependências;
- No reabastecimento sanitário (produz artigos sanitários de características exclusivamente militares, sendo o único estabelecimento nacional que produz e



organiza diferentes "completos sanitários base" e respectivos "módulos de sustentação");

- No apoio farmacêutico aos militares e seus familiares;
- No campo do ensino (designadamente na ESSM, nos tirocínios para Oficiais Farmacêuticos, na cooperação com as Faculdades de Farmácia e com o Instituto Superior de Ciências da Saúde;
- Na investigação farmacêutica.

O enquadramento do pessoal do LMPQF é feito por militares, cujo efectivo em 31 de Dezembro era de 20 militares.

No ano de 1999 foi resolvida uma das situações mais preocupantes em termos de pessoal, uma vez que todos os contratados a termo foram convertidos em contratados sem termo, por despacho do MDN. Constitui também preocupação da Direcção, o facto de o Estatuto do Pessoal Civil dos EFE continuar por publicar.

O LMPQF conta com 110 trabalhadores, com um nível etário médio de 40 anos.

A actividade do LMPQF desenvolve-se em 3 grandes áreas:

- logística de produção;
- logística de distribuição;
- serviços técnicos especializados.

A logística de produção é exercida sobretudo através da produção de medicamentos considerados críticos e respectivo controlo analítico (ONU, OMS e hospitais), da produção de artigos tipicamente militares (*sticks* para camuflagem e completos sanitários), produção de testes de campo para detecção de drogas de abuso e colaboração no programa de substituição da metadona (produção de solução oral de Cloridrato de Metadona).



A logística de distribuição é concretizada no reabastecimento de medicamentos e material, nas fases de selecção, adjudicação e aquisição; armazenagem; controlo de qualidade e distribuição.

Os serviços técnicos especializados são efectuados na área de cuidados de saúde primários (análises clínicas) e na área do sanitarismo (desinfestações de aquartelamentos, controlo de ambientes e na análise de águas).

Apesar de em 1999 não ter havido investimentos para aquisição de novos equipamentos industriais, é intenção da Direcção do LM, modernizar o equipamento produtivo nas diferentes áreas de actividade com a finalidade de diminuir a mão de obra, mantendo a capacidade produtiva.

Relativamente à actividade comercial, o volume de vendas em 1999, foi cerca de 2 658 mil contos, correspondendo 91% à venda de mercadorias, 7% à prestação de serviços e apenas 2% a produtos do laboratório militar.

O maior cliente é o Exército com cerca de 82% das vendas totais. A percentagem de vendas à Marinha e à Força Aérea é praticamente nula. Estes Ramos das FA preferem comprar a empresas privadas, a preços superiores aos praticados pelo LM.

À semelhança de outros EFE, também o LM apresenta uma taxa de abstencionismo na ordem dos 10%.

Os resultados líquidos do LM em 1999 cifraram-se em cerca de 69 000 contos.

Segundo o Subdirector do LM, TCor Joaquim Marques, o LM tem condições para fornecer os outros Ramos, sem ter necessidade de aumentar a sua produção, não havendo no entanto qualquer intenção por parte dos outros Ramos das FA de alterar esta situação



4.4 As Oficinas Gerais de Material de Engenharia

O Decreto-Lei n.º 41892 de 3 de Outubro de 1958, que define as normas orgânicas dos estabelecimentos militares estabelece uma missão às OGME, que por força da evolução da própria organização, foi restabelecida, não se encontrando regulamentada em qualquer diploma legal, e que é a seguinte:

- Reparação de viaturas pesadas, blindadas e mecanizadas;
- Reparação de armamento pesado;
- Reparação de conjuntos/subconjuntos;
- Reparação de equipamento industrial de frio e calor;
- Fabrico de sobresselentes e componentes para apoio à manutenção;
- Fabrico de atrelados e contentores (shelter's);
- Participação em projectos de I &D;
- Participação em acções de cooperação técnico-militar com os Países Amigos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

O enquadramento do pessoal é feito por militares, cujo efectivo em Setembro de 2000 era de 8 oficiais e 4 sargentos, existindo um "déficit" de 6 elementos face ao Quadro Orgânico de Pessoal Militar das OGME aprovado pelo Decreto-Lei n.º 44332 de 3 de Maio de 1962.

As OGME contam com 141 trabalhadores, sendo 130 do quadro de pessoal permanente e 11 em regime de contrato. O pessoal fabril representa 64% do quantitativo global (77), sendo na opinião do Director das OGME, Coronel Domingos André, extremamente baixo, limitando a produtividade e conseqüente apoio ao Exército. Ao nível etário verifica-se que 58% dos funcionários têm mais de 40 anos de idade, sendo o grupo etário dos 40/49 anos o mais representativo, com cerca de 55%,



o que poderá provocar alguma instabilidade a médio prazo, se não houver ingressos nos quadros.

O parque industrial levanta alguns problemas de desactualização tecnológica, em virtude de não terem sido feito investimentos nos últimos anos, devido à situação económico-financeira existente. Para se obter competitividade será necessário a curto/médio prazo a substituição do equipamento oficial por outro mais moderno.

O principal cliente das OGME é o Exército, através da DSM (85,6% da actividade produtiva, correspondendo a 537 mil contos), para as tarefas de reparação geral de viaturas especiais, nomeadamente CC M60A3, A3TTS e VBTP 113; reparação de viaturas tácticas pesadas e fabrico e reparação de atrelados, aguardando-se um ligeiro aumento por parte de outros clientes, designadamente a DSI (14% da actividade produtiva, correspondendo a 88 mil contos), através da reparação geral de material de intendência, designadamente cozinhas industriais e lavandarias.

A DSE e DST representam ainda uma cota praticamente insignificante (0,4% da actividade produtiva, correspondendo a 2,5 mil contos). A prestação de serviços a outros Ramos das FA e Forças Militarizadas não tem qualquer expressão, sendo considerada inexistente.

Apesar das OGME trabalharem essencialmente para o Exército Português, não têm alternativas no mercado civil nacional; porém, devido ao seu estatuto de autonomia administrativa e financeira, as OGME podem estabelecer contratos com entidades públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras.

Para os actuais índices de produtividade concorrem, segundo o Coronel Domingos André, um conjunto de factores negativos, que a serem corrigidos permitirão aumentar a produtividade e conseqüentemente a competitividade das OGME.

Entre eles destacam-se os trabalhos não planeados e a alta taxa de absentismo.



Relativamente aos primeiros, a ausência de uma adequada gestão de stocks, resultante de planeamentos anteriores de manutenção/reabastecimento originaram uma existência anormal de materiais em armazém, por vezes obsoletos, um elevado valor de imobilizado e necessidades de grandes espaços de armazenagem.

Por outro lado, a alta taxa de absentismo, que até Julho de 2000 apresentou um valor bastante elevado, cerca de 2165 dias (correspondendo a cerca de 12% TNP), sendo do total de faltas, 1033 dias (correspondendo a cerca de 48% das faltas) respeitantes a doenças, atestados e consultas externas. Devido à sua natureza jurídica, os encargos com os trabalhadores ausentes por doença são suportados pelas OGME, agravando assim os custos com os encargos sociais. Por outro lado, uma alta taxa de absentismo, sobretudo no sector fabril, provoca uma quebra na actividade produtiva.

Relativamente à situação económica e financeira, perspectivam-se resultados satisfatórios, face ao volume de vendas efectuadas e aos encargos verificados.

A manutenção da situação da estabilidade económica dependerá do volume de trabalhos que vierem a ser afectados no âmbito da Lei de Programação Militar, através dos principais clientes, DSM e DSI.

No Anexo B apresentamos os antecedentes dos Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas (EFA).



SITUAÇÃO ACTUAL DA LOGÍSTICA DE AQUISIÇÃO

1. Introdução

Compete aos Estados, através dos seus legítimos governos, definir a sua política de defesa nacional, tendo para isso de possibilitar, às Forças Armadas, enquanto responsáveis pela componente militar da defesa nacional, os meios necessários para o cumprimento da sua missão.

Algumas nações possuem indústrias de produção de armamento, centralizadas, a nível governamental, como a França, enquanto outras, como o Reino Unido compram o equipamento de defesa que necessitam às indústrias nacionais ou estrangeira, só para citar dois exemplos referidos anteriormente. Ou seja, independentemente das organizações de que façam parte, regionais ou globais, os países, seguem as suas próprias políticas de aquisição, conforme os seus interesses nacionais.

Vejamos agora quais os mecanismos legais que as Forças Armadas Portuguesas dispõem para adquirirem o material de defesa de que necessitam.

2. A Lei de Programação Militar

Analogamente e em paralelo com o ciclo de planeamento de defesa da OTAN, as Forças Armadas Portuguesas desenvolvem o seu próprio ciclo bienal de Planeamento de Forças (CBPF) que tem como finalidade definir os Objectivos de Força Nacionais e fornecer orientações, de modo a garantir o enquadramento e compatibilidade dos Sistemas de Forças e Dispositivo com:

- Lei de Programação Militar;
- Política Nacional de Armamento de Equipamentos de Defesa;



- Política de Infra-Estruturas;
- Política de Pessoal;
- Política Financeira.

assim como servir de suporte ao Planeamento Civil de Emergência, na sua acção primordial de apoio às Forças Armadas em tempo de crise ou conflito.

Podemos assim afirmar que o quadro legal definidor da **política de reequipamento** encontra-se no ciclo bienal de Planeamento de Forças orientado pela publicação da Directiva Ministerial de Defesa Militar e, pelo Conceito Estratégico Militar²⁵ (CEM).

Assim, seguindo as orientações da Directiva Ministerial de Defesa Militar (DMDM99), o EMGFA, a Marinha, o Exército e a Força Aérea devem apresentar propostas - em termos de forças, equipamento, armamento e infraestruturas - designadas por **Propostas de Forças** do EMGFA e dos Ramos. Estas Propostas de Forças, depois de aprovadas transformar-se-ão em **Objectivos de Forças Nacionais**. Estabelecidos os Objectivos de Forças Nacionais, estão criadas as condições para a elaboração dos Planos de Estrutura necessários ao seu cumprimento ao longo do ciclo previsto, e que irão vigorar por um prazo de dois anos, até ao início de um novo Ciclo Bienal de Planeamento de Forças.

Os programas de reequipamento e de infra-estruturas necessários à realização do Plano de Forças decorrente do processo de planeamento de médio prazo anteriormente exposto, bem como a programação dos encargos financeiros necessários à respectiva materialização, são inscritos na **Lei de Programação Militar (LPM)**.

À LPM cabe ainda a quase totalidade das verbas para investimento, apesar das fontes de financiamento das FA terem sido, nos últimos anos, diversificadas,

²⁵ O CEM é elaborado nos termos estabelecidos na LDNFA. No entanto, decorrente da avaliação da situação política, económica e financeira, do pessoal, do material e militar, e da análise das missões, podem surgir necessidade de clarificação pontuais da postura estratégica militar do Estado, tornando-se necessário prever, no âmbito do CBPF, um processo de revisão adequado.



nomeadamente através dos fundos provenientes da alienação de instalações, ou ainda na área do investimento público (PI DDAC)²⁶ e nas verbas disponíveis no MDN (*FMS credit* e I&D).

Cabe ao Chefe de Estado-Maior de cada Ramo a competência para elaborar os anteprojectos de leis de programação militar, a fim de serem submetidos ao Conselho de Chefes de Estado-Maior, cabendo-lhe ainda de acordo com a Lei²⁷ «dirigir a correspondente execução após aprovada a lei, sem prejuízo das competências específicas dos demais órgãos e serviços do Ministério da Defesa Nacional».

Ou seja, o MDN surge no papel, de acordo com a sua Lei Orgânica, apenas de **orientador** da elaboração dos projectos de proposta de lei de programação militar, **coordenando e fiscalizando a sua execução**.

O aproveitamento das forças, unidades e meios do SFN aprovado, visará o emprego integrado, em missões conjuntas²⁸, embora as Propostas de Forças Nacionais (PFN) sejam apresentadas separadamente, pelo EMGFA e pelos Ramos,

Os custos estimados nas propostas de forças²⁹ do EMGFA, Marinha, Exército e Força Aérea, apontam para verbas na ordem dos 454 milhões de contos durante o período de execução da LPM revista (2001-2006).

Relativamente a 1999, a Marinha apresenta propostas de Forças Nacionais que visam a aquisição ou a manutenção de capacidades ou valências militares e outras que servem o interesse público. Uma vez que as capacidades não têm limite temporal, os programas têm carácter contínuo, na medida em que os meios têm que manter a sua operacionalidade.

²⁶ Ao Exército irão ser atribuídos para 2001, 1,3 milhões de contos. A Marinha e a Força Aérea terão também 1,3 milhões de contos ao seu dispor.

²⁷ Art.º 8º da LOBOFA.

²⁸ MI FA97.

²⁹ Propostas de Forças Nacionais - PFN99.



É de destacar, também, o facto de as PFN da Marinha terem apenas concordância com 3 propostas da Aliança, ao nível das capacidades pretendidas. A maior parte das PFN da Marinha, não se reflectem no planeamento NATO e destinam-se fundamentalmente ao completamento do SFN.

O Exército, por seu lado, não apresenta as PFN no formato de capacidades, devido à metodologia utilizada, resultante das características especiais das GU. Assim, devido à diversidade de forças, armamento e equipamento, resulta uma menor justificação e definição em termos NATO, uma vez que se torna difícil distinguir objectivamente as capacidades que se pretendem obter. Esta forma de apresentação, irá ser modificada já no próximo CBPF, de modo conseguir-se uma correspondência entre as *Force Proposal* (FP) e as *Defence Capabilities Initiative* (DCI) da OTAN.

A Força Aérea apresenta as PFN com um elevado nível de concordância com as FP e metas DCI, nomeadamente, 9 capacidades pretendidas. É de realçar o facto de a Força Aérea apresentar o seu planeamento a longo prazo, com financiamentos previstos para anos seguintes até 2030 e baseado num prazo de locação financeira (no mercado financeiro nacional) de 25 anos em relação aos novos programas.

3. O Conselho de Logística das Forças Armadas

Ao falarmos de logística de aquisição, não podemos deixar de referir o Conselho de Logística das Forças Armadas.

Ao longo dos anos, a distribuição dos recursos financeiros pelos Ramos, por forma a que cada um administrasse conforme as suas necessidades, levou a que o relacionamento entre Ramos fosse extremamente diminuto, em termos de logística de aquisição.

Apesar de os recursos serem escassos, não se procuraram mecanismos por forma a obter economias de escala, poupanças indirectas derivadas da garantia de



harmonização de requisitos, maior racionalização dos recursos orçamentais disponíveis e evitar duplicação de esforços burocráticos.

A publicação do Decreto-Lei n.º 47/93 (o qual aprova a lei orgânica do MDN), como foi referido anteriormente, veio alterar, de certo modo, esta situação, imprimindo uma nova dinâmica de relacionamento entre o MDN e os Ramos.

Nesta lógica, surge o despacho n.º 8/MDN/94, que cria o Conselho de Logística das Forças Armadas, a funcionar junto da Direcção-Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa (DGAED), a quem competem responsabilidades, bem definidas, no âmbito das aquisições conjuntas para as FA.

No sentido de complementar o despacho n.º 8/MDN/94, surge o despacho n.º 9/MDN/94, que acrescenta que, o regime de aquisições conjuntas inclui duas modalidades:

- Aquisição através de processo centralizado no MDN/DGAED;
- Aquisição através de processo centralizado num dos Ramos das FA.

O despacho n.º 10/MDN/94 vem alargar o regime de aquisições conjuntas de âmbito do armamento e equipamento de defesa, para aquisições de bens e serviços de tipo comum de interesse para as Forças Armadas.

O balanço de 6 anos deste regime de aquisições conjuntas é altamente negativo.

Segundo informações recolhidas junto da DGAED, as aquisições conjuntas resumiram-se a pneus, baterias e um projecto de armário para praça (que não chegou a ser implementado).

As razões para este insucesso, segundo nos informaram no MDN, residem nos interesses corporativos dos Ramos e nalguma falta de sensibilidade na nomeação de pessoal para integrarem comissões de estudo para os vários projectos.

No Anexo C apresentamos o ciclo de Planeamento de Defesa Nacional e a sua relação com a Lei de Programação Militar.



CONCLUSÕES

A Logística de Produção, ou se preferirmos, as Indústrias ligadas à Defesa, em Portugal, situam-se em dois patamares distintos, constituídos por:

- Os Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas (Arsenal do Alfeite; MM; OGFE; LMPOF e OGME);
- A empresa "holding" EMPORDEF.

Os EFFA tiveram a sua origem na necessidade de "...prover as necessidades da defesa que não possam ser satisfeitas por intermédio de empresas privadas...".

Acontece que na época, em que foram criados os EFFA, a realidade portuguesa era substancialmente diferente da que é hoje, podendo mesmo afirmar-se que se encontra completamente invertida. Ou seja, os EFFA foram criados para desempenharem uma função de produção que não existia no tecido empresarial da época, constituindo-se como autêntica "correia de transmissão" do desenvolvimento industrial português.

Só que a realidade hoje é muito diferente.

O "...desenvolvimento da economia, proporciona diversidade e qualidade de bens e serviços ao aprovisionamento militar..."³⁰ e o poder político está atento à realidade dos EFFA. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 180/96, aponta como orientação para os trabalhos da CRACID, "...as seguintes linhas de acção:

- a) A função arsenal deverá continuar, em princípio, a ser prosseguida no âmbito das FA

³⁰ Decreto Lei n.º 253/93



- b) Outras actividades com natureza de apoio logístico apenas deverão manter-se no caso de não haver resposta alternativa na iniciativa privada.
- c) As actividades de apoio social deverão ser enquadradas pelos organismos vocacionados para tal, designadamente o Instituto de Acção Social das Forças Armadas.
- d) As actividades de natureza comercial e industrial não abrangidas nas alíneas a) e b) devem ser prosseguidas sob uma natureza jurídica que coloque tais entidades fora do âmbito institucional das FA".

Como todas as organizações, de um ponto de vista sistémico, os EFFA, nasceram, cresceram, mas não sabem quando vão morrer.

O AA concebido mais para a construção do que para a reparação tem visto a sua actividade desenvolver-se sobretudo na área da reparação. É sabido que as grandes aquisições efectuadas pela Marinha (único cliente do AA) nos últimos anos têm sido efectuadas a estaleiros estrangeiros, embora se perspective algum envolvimento do AA, face às PFN apresentadas pela Marinha, nomeadamente: início do processo de aquisição de 3 navios, aquisição de novas lanchas e patrulhas oceânicos para a capacidade de fiscalização e aquisição de um navio de combate á poluição.

A criação da NAVAL-ROCHA em 1999, entre a EMPORDEF, o Grupo SOCARMAR, a LISNAVE e os ESTALEIROS NAVAIS DE VIANA DO CASTELO, poderá constituir uma boa oportunidade para o relançamento do AA no sector da construção naval.

Relativamente aos EFE, e face ao anteriormente exposto podemos apresentar as suas características actuais:

- Existência de um único cliente (Exército);
- Fraca competitividade;
- Estrutura organizacional não compatível com as novas missões e realidades;
- Desenvolvimento de actividades de Depósito e de Produção;



- Deficiente planeamento industrial;
- Parque industrial envelhecido;
- Fraca capacidade financeira;
- Alta taxa de absentismo por parte do pessoal civil;
- Pessoal desmotivado por falta de Estatuto de Carreira;
- Área de actividade com correspondência em empresas civis.

Os EFE terão em nossa opinião, uma continuidade a prazo. É certo que continuarão a desempenhar a função de Depósito, mas parte da sua actividade industrial e comercial deverá ser alienada, de acordo com as orientações do Governo: "estas actividades apenas deverão manter-se no caso de não haver resposta alternativa na iniciativa privada".

Mas será que parte das actividades desenvolvidas , por exemplo, pela MM e OGFE, poderão ser desempenhadas por empresas privadas? Evidentemente que poderão e com menores custos para as Forças Armadas.

Mas quem decidir, deverá ter em conta que os EFE não podem ser vistos exclusivamente sob o ponto de vista económico. À que ter em conta outras variáveis, por vezes difíceis de serem quantificadas.

Vejamos o caso da MM, que através da sua implantação territorial, distribui víveres por todas as unidades do Exército. As empresas privadas poderiam perfeitamente assegurar os víveres em quantidade e qualidade às diferentes unidades.

Só que passaria a faltar um elemento extremamente caro para nós militares: a uniformidade. Como garantir que o soldado do Regimento de Infantaria N.º 3 receberia a mesma quantidade que o soldado do Regimento de Cavalaria N.º 4?

Como garantir a qualidade dos produtos fornecidos às tropas, sem um organismo que efectue o controlo de qualidade?



Uma outra área, passível de ser transferida, á a das messes militares, que por sinal também são contempladas pelas orientações do Governo, "as actividades de apoio social deverão ser enquadradas pelos organismos vocacionados para tal, designadamente o Instituto de Acção Social das Forças Armadas ". Com efeito, as Messes Militares, constituem, com os actuais preços praticados, um pesado encargo para a MM e, haveria todo o interesse em serem colocadas na dependência do IASFA.

As OGFE, que têm como uma das actividades principais a área das confecções, também poderiam ser substituídas por empresas privadas neste sector de actividade.

Mas, tal como a MM, o Exército deixaria de ter um estabelecimento que garantisse a qualidade dos produtos junto dos seus clientes, por um lado e, por outro, o Exército deixaria de poder contar com a flexibilidade que as OGFE lhe proporciona, no sentido de facultar aquisições rápidas, uma vez que funciona como empresa privada e portanto, dispensada das formalidades legais.

O LMPQF é, dos EFE analisados, em nossa opinião, aquele que se encontra em melhor situação para enfrentar os desafios futuros, embora desenvolva a sua actividade numa área altamente concorrencial, não sendo por isso de estranhar que num futuro próximo possa sair da tutela do Exército e ficar na dependência directa do MDN.

As OGME, ao invés do LMPQF, não têm concorrência no mercado civil, sendo o seu único cliente, o Exército. A relação cliente-fornecedor não se encontra materializada num contrato de prestação de serviços, como sucede entre a Marinha e o AA. O planeamento industrial é feito fundamentalmente com base nas actividades de manutenção programadas. Este contrato de prestação de serviços seria desejável, na medida em que permitiria efectuar um melhor planeamento industrial.

A Força Aérea já não possui Estabelecimentos Fabris, uma vez que as OGMA pertencem à "holding" EMPORDEF. Tal como na Marinha, parte das competências e



responsabilidades exercidas pelos EFE, na Força Aérea estão concentradas na Direcção de Abastecimentos do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFA), exceptuando como é óbvio a função de Depósito e Produção.

Ou seja, se um dia, por determinação superior³¹ o Exército deixar de ter estabelecimentos fabris, isso poderá implicar a passagem de uma Logística por Serviços para uma Logística por Funções, uma vez que na actual estrutura logística do Exército não descortinamos nenhuma entidade ou órgão com capacidade para desempenhar as actividades acima referidas.

Face ao atrás exposto afigura-se-nos difícil a sobrevivência dos EFE sem vultuosos investimentos de modo a tornarem-se novamente viáveis como empresas.

Consequentemente, em nossa opinião, os EFAA (EFE e AA) não estão vocacionados nem têm presentemente capacidade para desempenharem o papel de pólo aglutinador para uma Logística Conjunta de Produção. Ou seja, a Logística Conjunta de Alto Nível, em nossa opinião, não passa pelas Forças Armadas.

Mas será que passa pelo outro patamar que consideramos anteriormente, a EMPORDEF?

A EMPORDEF, é uma empresa recente, criada pelo Governo em 1996 para assegurar uma gestão empresarialmente racional, tendo em vista o financiamento e a viabilidade económica do sector e, que procura ainda o seu próprio espaço de desenvolvimento.

Não deve ser considerada indústria de defesa, mas sim, ligada à defesa. A dimensão do nosso mercado e a envolvente externa obrigam que as empresas produzam produtos virados para as necessidades das Forças Armadas, mas também integrados noutro tipo de produtos, denominados de duplo uso.

³¹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 180/96 de 10 de Outubro sobre a Reestruturação das Indústrias de Defesa.



As empresas desta "holding" são a prova desta nova realidade. Num extremo temos apenas uma das indústrias tradicionais de defesa que é a INDEP, cujo produto é tipicamente militar: munições e explosivos. Mas até a INDEP procura entrar noutros campos que são o das Forças de Segurança e o das munições para armas de caça e desporto. No outro extremo encontramos as OGMA, tipicamente indústria de defesa, mas com mais de metade de vendas em mercados civis.

Apesar de Portugal não possuir uma cultura de investimento em I&D-d, é de realçar o empenho das empresas associadas da EMPORDEF, no sentido de colaborarem em projectos de parcerias internacionais, tendo em vista a sua modernização científica³².

Concluindo sobre a Logística de Produção, não parece, em nossa opinião, que o futuro da Logística conjunta passe por esta modalidade.

Em nosso entender o elemento fulcral para uma Logística Conjunta reside essencialmente ao nível da aquisição.

Como vimos anteriormente, decorrente do Ciclo Bienal de Planeamento de Forças, a Lei de Programação Militar é o instrumento legal adequado para estabelecer os recursos financeiros indispensáveis para o reequipamento das Forças Armadas.

Contudo, segundo o Tenente-General Faria Ravara³³, neste processo de planeamento, não está ainda expresso o conceito de "objectivo de armamento"³⁴, apesar dos Ramos das Forças Armadas especificarem o armamento e equipamento para suporte e fundamento dos programas gerais incluídos na LPM.

³²ANEXO F - PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NA INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE DEFESA NO QUADRO DO WEAG.

³³Tenente-General Rui Lobato de Faria Ravara, Memorando n.º 1/RR/00 - Definição de Objectivos de Armamento, pag.1 (não publicado).

³⁴Para o Tenente-General Faria Ravara, por "objectivos de armamento" são entendidos "os sistemas de armas e equipamentos necessários às Forças Armadas para atingir os objectivos de forças fixados e as capacidades militares necessárias para dar cumprimento às missões atribuídas".



Outro aspecto importante que podemos retirar deste processo de planeamento, segundo o mesmo autor, é que, não obstante o ciclo de planeamento de força NATO estabelecer objectivos de forças num horizonte de seis anos e requisitos (capacidades expressas em termos de tecnologias) de longo prazo (Long Term Requirements - LTR), "as definições dos programas de armamento e equipamento das forças armadas, decorrentes dos Objectivos de Forças Nacionais, estão a ser estabelecidos em função de vulnerabilidades e carências existentes a suprir na óptica do curto prazo"³⁵. Com efeito, exceptuando a Força Aérea, que como referimos no capítulo anterior, apresenta um planeamento a longo prazo (até 2030) e quase na totalidade em concordância com o planeamento NATO, a Marinha e o Exército apresentam PFN, que reflectem apenas em parte, o planeamento de forças NATO e destinam-se ao completamento do Sistema de Forças Nacional. Ou seja, "compra-se amanhã o que nos fazia falta ontem".

Não se prospectiva a longo prazo. Deste modo, como será possível o envolvimento das indústrias nacionais ligadas à defesa no reequipamento das Forças Armadas, conforme as grandes orientações do Governo?

Não nos podemos esquecer que o processo genético dos sistemas de armas, não se coaduna com planeamento a curto e médio prazo. A indústria nacional e a comunidade científica e tecnológica devem poder avaliar as suas possibilidades e conveniências de participar no processo, seja no início da fase de concepção e desenvolvimento do projecto, ou na produção do material, ou só na fase do concurso de aquisição.

Deve-se permitir aos órgãos de decisão competentes a possibilidade de equacionar as hipóteses e vantagens de aderir, em alternativa a projectos de cooperação internacionais de concepção, desenvolvimento, produção e aquisição dos

³⁵Tenente-General Rui Lobato de Faria Ravara, op. cit., pag.2.



meios a obter, de modo a proporcionar uma avaliação global e a uma melhor programação financeira das despesas com a obtenção dos meios.

Por outro lado, o reequipamento das Forças Armadas não pode ser encarado por si só. Tem que ser compatibilizado com a obtenção e formação de recursos humanos e com a criação de infraestruturas.

Neste estado actual, afigura-se-nos extremamente difícil um pleno envolvimento da indústria nacional, como aliás se constata na LPM 1998 - 2003³⁶. O que é de certa forma curioso, sabendo que as despesas militares são consideradas, pela grande generalidade da população, por ignorância ou falta de sensibilização, como um fardo para a economia do país.

Seria, pois, extremamente benéfico para a imagem das Forças Armadas, um maior envolvimento da indústria nacional, na medida em que grande parte dos investimentos na defesa ficariam no país, passando assim a existir a percepção de que as Forças Armadas também contribuem efectivamente para o desenvolvimento económico do país.

Urge, portanto, definir com o máximo de objectividade possível, aquilo que queremos ser daqui a 10 ou 15 anos, de modo a prepararmo-nos e encontrar o melhor caminho a seguir. Esta é uma responsabilidade essencialmente política, que não se coaduna, com prazos de legislaturas e em que devem participar as entidades com responsabilidades na defesa nacional.

Poderá o Conselho de Logística das Forças Armadas desempenhar este papel?

Em nossa opinião, a intenção do legislador, estabelecida no preâmbulo, "...existência de um fórum privilegiado através do qual os mais altos representantes da direcção logística das Forças Armadas e do Ministério, a par da sua contribuição na

³⁶ Na LPM 1998 - 2003, em 210 milhões de contos, apenas 5% é satisfeito pela indústria nacional, o que corresponde a 11 milhões de contos.



concepção das políticas, possam assegurar a desejável coordenação das acções dos órgãos executantes na sua materialização", apontava para que efectivamente assim fosse.

Contudo, passados seis anos, a ausência de resultados, veio demonstrar que não é este órgão, o "motor" para uma efectiva política de aquisições conjuntas.



LOGÍSTICA CONJUNTA - QUE CAMINHO?

Ao longo do nosso trabalho temos vindo a analisar a questão da Logística Conjunta, sob a óptica de duas modalidades: a **produção** e a **aquisição**.

No capítulo anterior, concluímos que a modalidade de produção, não é, de momento, o caminho, sendo a aquisição, a "chave" para uma logística conjunta.

Concluimos também, que o CLFA, não obstante, a intenção do legislador, não tem capacidade para desempenhar o papel de catalisador numa política de aquisições conjuntas.

Já em 1986, o Dr. Figueiredo Lopes, ex ministro da Defesa Nacional, numa palestra efectuada no IDN ao Curso de Defesa Nacional, afirmava: "Não devem os militares envolver-se na chamada logística de produção e **terão toda a vantagem em encontrar soluções optimizadas no que respeita à gestão integrada de meios comuns aos três Ramos, e de aquisições de grande vulto**"³⁷. Ainda segundo o mesmo autor "...as aquisições dos três Ramos das Forças Armadas devem ser, na medida do possível, **analisadas e decididas de modo unificado e coordenado para se conseguirem resultados mais favoráveis através de uma gestão integrada...**"³⁸.

Em tese, concordamos com o autor em que, parece-nos óbvio, há toda a vantagem, em encontrar soluções optimizadas, que interessem aos três Ramos das Forças Armadas.

A questão está, em definir uma metodologia, capaz de transpor para a prática, aquilo que se propõe em abstracto.

³⁷António Jorge de Figueiredo Lopes, *Indústria de Defesa e Modernização das Forças Armadas*, Nação e Defesa n.º 38, pág. 102.

³⁸António Jorge de Figueiredo Lopes, op. cit., Nação e Defesa n.º 38, pág. 103



Este é, em nossa opinião, o passo que falta dar, para se efectivamente avançar para uma logística de aquisição conjunta. E esse passo, pode ser conseguido através da **adoção do conceito de "objectivo de armamento"**.

O Tenente-General Faria Ravara, apresenta uma metodologia³⁹ para a definição de "objectivo de armamento" que passaremos de seguida a explicar:

• A partir da situação existente, identificação das carências de meios do SFN em função das:

- ◆ Ameaças previsíveis;
- ◆ Novas missões atribuídas;
- ◆ Vulnerabilidades operacionais decorrentes das novas missões.

Esta tarefa deverá caber aos Ramos das Forças Armadas, com a coordenação do EMGFA.

• Identificação dos meios materiais existentes a necessitar de substituição ou modernização no curto, médio e longo prazo, quer seja por terem atingido o final do ciclo de vida ou por terem sido considerados inadequados para o cumprimento das missões, com indicação das capacidades desejáveis.

Esta tarefa deverá também caber aos Ramos das forças Armadas, com a coordenação do EMGFA.

• Análise dos meios materiais a obter ou a substituir/modernizar, no curto, médio e longo prazo, identificados pelas Forças Armadas, ponderando as vantagens e inconvenientes de :

- ◆ Aquisição no mercado;
- ◆ Participação em programas cooperativos de âmbito internacional;



◆ Produção nacional.

Nesta etapa devem ser equacionadas as possibilidades da aquisição de meios tecnologicamente evoluídos, com contrapartidas directas ou indirectas para a melhoria da base tecnológica industrial portuguesa, nomeadamente através da participação em programas cooperativos de investigação, desenvolvimento e produção com países aliados de Portugal.

Em virtude desta tarefa exceder as competências e capacidades das FA e do EMGFA, deverão ser envolvidos órgãos centrais do MDN, como a DGAED e DGIE e a Secretaria-Geral. Assim, deverá ser constituída uma entidade, tipo "comissão", presidida pela DGAED (DNA) e englobando os outros órgãos do MDN anteriormente referidos, o EMGFA e os Ramos das FA.

- Listagem dos sistemas de armas a obter no curto, médio e longo prazo especificando para cada um os requisitos operacionais a cumprir e os correspondentes requisitos técnicos.

Esta tarefa deverá também caber à comissão anteriormente sugerida.

- Obter o parecer do sistema científico e tecnológico e da indústria nacionais sobre as possibilidades e interesse em participar no processo de obtenção daqueles meios, e em que condições.

Nesta tarefa, além das entidades anteriormente referidas, deverão participar representantes, da comunidade científica e de investigação e da indústria nacional.

Face ao desenvolvimento do processo, esta tarefa deverá ser desempenhada por um órgão de conselho do ministro, presidido por uma entidade, por si designada, juntamente com os elementos mais graduados da comissão anteriormente referida e

³⁹Tenente-General Rui Lobato de Faria Ravara, op. cit., pag.12



também representantes da comunidade científica e da indústria (EMPORDEF, NID, etc.).

- Equacionar as disponibilidades de financiamento dos programas.

Nesta fase, além da avaliação das disponibilidades de financiamento dos fundos públicos consignados nos orçamentos anuais e leis de investimento de médio prazo (LPM), deverão ser consideradas outras opções e modalidades de financiamento, tais como programas específicos existentes ou a criar no quadro da OTAN ou da UE, ou ainda outras fontes de financiamento nacionais oriundas de outras entidades estatais.

Esta tarefa também deverá recair no órgão de conselho do ministro, anteriormente sugerido.

No Anexo I apresentamos a estrutura e desenvolvimento deste processo.



RESPONSABILIDADES LOGÍSTICAS NO ÂMBITO DA LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO E AQUISIÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O preâmbulo do decreto-lei n.º 47/93, de 26 de Fevereiro, que aprova a Lei Orgânica do MDN, refere "...a assumpção de novas competências administrativo-logísticas pelos organismos e serviços centrais do Ministério da Defesa Nacional." no quadro da reorganização da instituição militar prevista no Programa do XII Governo Constitucional e na Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA).

Estas novas competências no âmbito da gestão do pessoal, da administração logística e da administração financeira, pressupunham a reorganização do EMGFA, da Marinha, do Exército e da Força Aérea, de modo a permitir a inserção das FA na administração directa do Estado. Porém, a transferência das competências não operacionais dos Ramos para os serviços centrais do MDN não foi assim tão ampla, uma vez que "...ao dar-se prioridade às funções de natureza administrativa, se deixaram para fase ulterior importantes áreas no domínio da **logística de produção...**".

No entanto, a Lei Orgânica do MDN admite no seu preâmbulo que «A transferência de atribuições e competências...» dos Estados-Maiores dos Ramos para o MDN não pode considerar-se esgotada, deixando, assim, em aberto a possibilidade de continuação deste processo de transferência de competências.



2. MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

Decorrente do Decreto-Lei n.º 47/93, de 26 de Fevereiro, surge na estrutura orgânica do MDN, com responsabilidades na política de **produção e aquisição**, os seguintes órgãos: as FA e os Órgãos e Serviços Centrais (OSC). Relativamente aos OSC, destacam-se:

- **Secretaria Geral (SG)** (art.º 10º do Dec-Lei 47/93 de 26 de Fevereiro)

Responsável pelo serviço de concepção, coordenação e execução no âmbito do planeamento e gestão dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais do Ministério, sem prejuízo das competências próprias de outros órgãos e serviços, cabendo-lhe ainda assegurar o apoio administrativo, protocolar e de informação e relações públicas aos gabinetes dos membros do Governo.

A **Secretaria-Geral** para a prossecução das suas atribuições dispõe de uma estrutura orgânica que integra:

- ◆ **Direcção de Serviços de Planeamento e Coordenação**

Serviço que planeia, acompanha, coordena a execução do orçamento do MDN e procede ao acompanhamento dos projectos de programas (LPM, PIDDAC e I&D) a decorrer no âmbito do MDN e a respectiva execução financeira dos mesmos. A sua estrutura integra duas divisões: a Divisão de Orçamento e a Divisão de Programas.

- **Direcção-Geral de Infra-Estruturas (DGIE)** (art.º 13º do Dec-Lei 47/93 de 26 de Fevereiro)

Responsável pelo serviço de concepção, coordenação e apoio técnico no domínio da gestão do património e das infra-estruturas necessárias às Forças Armadas;

.....

"2 - À **DGIE** compete, em especial:



- a) Elaborar os estudos conducentes ao estabelecimento das **políticas de logística** e de infra-estruturas militares e civis necessárias à defesa nacional;
- b) Participar na elaboração dos **planos globais de logística** e de infra-estruturas das Forças Armadas e dos programas deles decorrentes, designadamente as **propostas da Lei de Programação Militar (LPM)**;
- c)

• **Direcção-Geral de Armamento e Equipamento de Defesa (DGAED)** (art.º 14º do Dec-Lei 47/93 de 26 de Fevereiro)

Responsável pelo estudo e coordenação das actividades relativas ao armamento e equipamento de defesa.

.....

"2 - À **DGAED** compete, em especial:

- (a) Participar na elaboração dos planos globais de **reequipamento das FA** e dos programas deles decorrentes, designadamente os projectos de propostas da Lei de Programação Militar;
- (b) Elaborar os estudos necessários à definição das políticas de defesa, nomeadamente no que se refere às actividades de **logística de produção** e , em coordenação com os Ramos das FA, de logística de consumo, bem como participar na definição da política de investigação e desenvolvimento;

.....

- (g) Proceder à qualificação periódica das empresas do sector de defesa e apoiar a instrução do seu processo de credenciação;



- (h) Superintender a actividade de ensaio de controlo de produção e intermutabilidade OTAN das munições fabricadas em Portugal, bem como do ensaio de vigilância das existências armazenadas;
- (i) Coordenar a participação nacional no âmbito da normalização OTAN e participar na definição dos conceitos de normalização nacional e internacional em matéria de armamento, munições e equipamentos de defesa;
-
- (l) Promover, supervisionar ou coordenar os processos de reutilização e alienação do material de guerra das FA;
- (m) Estabelecer normas relativas à negociação e administração de contratos de aquisição e de alienação de armamentos, equipamentos e aquisição de serviços de defesa e ao controlo de importações e exportações e prestar assessoria técnica nestes domínios;
- (n) Participar na programação e controlo financeiro dos projectos de I&D, produção e aquisição de armamento, equipamentos e serviços de defesa, quer no âmbito nacional quer no âmbito internacional;
- (o) Supervisionar, executar ou participar na administração de contratos de aquisição e de alienação de armamento, equipamentos e aquisição de serviços de defesa que lhe sejam cometidos, ou, em cooperação com os Ramos das FA e forças de segurança, coordenar a sua negociação, bem como participar, com as entidades envolvidas, nas negociações dos contratos de contrapartidas;
- (p) Promover o estudo e propor as políticas relativas a aquisições conjuntas das Forças Armadas e participar na elaboração dos protocolos necessários à sua execução;



- (q) Executar ou coordenar, em cooperação com os Ramos ou as Forças de Segurança, a negociação de contratos relativos a projectos de I&D, produção e aquisição de armamento, equipamento e serviços;
- (r) Participar na definição das políticas nacionais relativas ao controlo das importações e exportações de armamento, equipamentos e serviços e outros produtos de carácter estratégico;

..... "

Foi criado, em 1993, junto da DGAED, o Conselho de Logística das Forças Armadas⁴⁰ (CLFA). O CLFA é constituído pelo Director Nacional de Armamento, que preside, pelo Superintendente dos Serviços de Material da Armada, pelo General Quartel-Mestre General do Exército, pelo Comandante Logístico e Administrativo da Força Aérea, pelo General Adjunto para o Planeamento do CEMGFA e pelo Subdirector-Geral de Armamento.

A este Conselho poderão juntar-se representantes de outros serviços ou organismos cuja designação se entenda por conveniente. Como órgão de apoio e de estudo foi criada a Comissão dos Representantes Logísticos das Forças Armadas (CRLFA). Esta Comissão é presidida pelo Subdirector-Geral de Armamento e dela fazem parte representantes dos membros permanentes do CLFA.

(Despacho 8/MDN/94)

.....

"3 - Ao CLFA compete:

.....

⁴⁰ Despacho n.º8/MDN, de 10 Janeiro



- (b) Apresentar propostas sobre a racionalização da gestão logística das Forças Armadas;
.....
- (e) Estudar e propor a doutrina de aquisições das Forças Armadas, designadamente a do regime de compras conjuntas;
- (f) Propor anualmente a lista de bens e serviços objecto de integração no regime de compras conjunta;
- (g) Acompanhar o funcionamento do regime de compras conjuntas e propor adaptações que se tornem necessárias."

(Despacho 9/MDN/94)

...

"1 - Os bens e serviços a adquirir no âmbito das Forças Armadas poderão ser abrangidos pelo regime de compras conjuntas

2 - O objectivo do regime referido no n.º 1 é a maximização do orçamento da defesa nacional, através da obtenção de economias de escala e de poupanças indirectas derivadas da garantia de harmonização de requisitos, de uma maior racionalização dos recursos orçamentais disponíveis e da eliminação de duplicações de esforços burocráticos.

...

4 - O regime de compras conjuntas inclui duas modalidades:

- (a) **Aquisição através de processo centralizado no Ministério da Defesa Nacional - Direcção-Geral de Armamento e Equipamento de Defesa;**
- (b) **Aquisição através de processo centralizado num dos Ramos das Forças Armadas."**



(Despacho 10/MDN/94)

...

"1 - Para além das competência já atribuídas ao Conselho de Logística das Forças Armadas...são atribuídas mais as seguintes:

- a) Propor anualmente a lista de bens e serviços de tipo comum de interesse para as Forças Armadas para cuja aquisição seja considerado desejável o recurso aos protocolos a celebrar pela DGPE;
- b) Acompanhar a execução de tais aquisições e propor as adaptações que se tornem necessárias."

(Despacho 12/MDN/94)

...

"...deverá decorrer no ano de 1994:

Ser implementado...o regime de aquisições conjuntas para a aquisição de bens do âmbito dos sub-agrupamentos económicos - bens duradouros - material militar e bens não duradouros - munições e explosivos;

Ser iniciado...a aquisição de bens não de defesa, de utilização comum por mais de um ramo das Forças Armadas em relação aos quais as suas características de normalização permitam e as quantidades a adquirir a justifiquem."

- Dependentes do MDN encontramos ainda a EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa (SGPS), S.A. criada em Dezembro de 1996, resultante da necessidade de relançar e aprofundar o processo de reestruturação das indústrias de defesa nacionais por forma a encontrar soluções estruturais para as empresas em situação económica e financeira difícil.



3. ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS

Decorrente da lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, que aprovou a LOBOFA, «havia que racionalizar e reduzir as estruturas de comando das Forças Armadas, por forma assegurar o comando operacional integrado do conjunto de meios que constituem o sistema de forças nacional», numa perspectiva de economia de meios.

Nesta perspectiva surge o decreto-lei n.º 48/93 de 26 de Fevereiro que aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas, em que consagra que «todas as actividades não directamente relacionadas com o emprego operacional serão transferidos para o MDN transformando-se o EMGFA num efectivo comando operacional».

Assim, a única referência que podemos encontrar relativamente à Logística de Alto Nível encontra-se na estrutura do Estado-Maior Coordenador Conjunto (EMCC), órgão de planeamento e apoio à decisão do CEMGFA, mais concretamente, na Divisão de Recursos (DI REC) que tem a responsabilidade primária de elaboração de estudos, planos e pareceres relacionados com o «acompanhamento das actividades de **investigação e desenvolvimento** com impacto directo na defesa militar» e a «**uniformização e normalização do armamento e equipamento** das FA e corpos especiais de tropas».

4. MARINHA

A lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, por um lado, e a natureza das missões, o carácter contínuo da actividade operacional e a evolução dos meios navais, por outro, também impuseram a introdução de modificações na estrutura orgânica da Armada.

O decreto-lei n.º 49/93, de 26 de Fevereiro, veio centralizar a estrutura operacional numa única entidade - o Comandante Naval - directamente subordinado ao Chefe do Estado-Maior da Armada.



Os Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD) foram também reorganizados por forma a reflectirem os novos padrões e requisitos tecnológicos. Estes órgãos têm carácter funcional e visam assegurar a superintendência e execução de actividades específicas essenciais.

Na área da logística, no âmbito do nosso trabalho, destacam-se a Superintendência dos Serviços de Material (SSM) e o Arsenal do Alfeite (AA). Para desempenhar as suas responsabilidades logísticas, a SSM conta com a Direcção de Navios, situada no Alfeite, Direcção de Abastecimentos, Direcção de Infra-estruturas e Direcção de Transportes. Como órgão de apoio à decisão do Superintendente dos Serviços de Material, existe o Conselho de Logística de Material.

O **Arsenal do Alfeite** é um órgão de implantação territorial de execução de serviços, responsável pela **construção e reparação** de navios e, que apesar de ser regulado por legislação própria, depende directamente do Superintendente dos Serviços de Material.

- **EMA**

- ◆ **Divisão de Logística do Material e Programação (art.º 11º do Dec-Reg n.º 21/94)**

À Divisão de Logística do Material e Programação compete:

- Elaborar estudos, planos, informações, pareceres ou propostas no âmbito da determinação das necessidades de meios e serviços, sobre:
 - Áreas de abastecimento, manutenção, reparação, transporte, saúde e infra-estruturas;

- ◆ **Divisão de Planeamento (art.º 12º do Dec-Reg n.º 21/94)**

À Divisão de Planeamento compete elaborar estudos, planos, informações, pareceres ou propostas no âmbito de um sistema de planeamento integrado



de actividades, cabendo-lhe no âmbito da logística de produção e aquisição as tarefas de obtenção e afectação dos recursos financeiros que, numa perspectiva integrada, se prendam com a concretização das opções estratégicas assumidas.

• **SUPERINTENDÊNCIA DOS SERVIÇOS DO MATERIAL**

A Superintendência dos Serviços de Material (art.º 1º do Dec-Reg n.º 23/94) é o OCAD responsável por assegurar as actividades da Marinha no domínio dos recursos do material.

A Superintendência dos Serviços de Material, para o desempenho destas responsabilidades, conta com as Direcções de, Navios, Abastecimentos, Infra-Estruturas e Transportes.

Às Direcções no âmbito da **logística de produção e aquisição**, compete genericamente:

◆ **Direcção de Navios** (art.º 9º do Dec-Reg n.º 23/94):

a) Assegurar a programação, coordenação, controlo e fiscalização técnica e económica das actividades a realizar no âmbito da concepção, obtenção, construção, primeiro armamento, modernização e abate de UN, helicópteros e UAM e do material naval em geral;

.....

e) Assegurar a programação, coordenação, controlo e fiscalização técnica e económica das actividades a realizar no âmbito da obtenção, armazenamento, manutenção, transporte, distribuição e abate de armamento portátil e pequeno equipamento, munições, minas, torpedos, mísseis, explosivos e pirotécnicos;



- f) Proceder à especificação e obtenção de sistemas, equipamentos principais e respectivos lotes de sobresselentes iniciais;
- g) Elaborar e propor o planeamento das actividades no âmbito do material naval a médio e longo prazos e, bem assim, a programação do desenvolvimento dos planos, no quadro do apoio logístico integrado.

◆ **Direcção de Abastecimento (art.º 23º do Dec-Reg n.º 23/94):**

- a) Dirigir o abastecimento naval e exercer funções de direcção técnica nas suas áreas de responsabilidade;
- b) Aprovisionar, armazenar e distribuir todo o material necessário ao funcionamento da Marinha, com excepção dos equipamentos principais e respectivos lotes de sobresselentes iniciais e, bem assim, de outro material cuja aquisição esteja expressamente atribuída a outros serviços, sem prejuízo de , relativamente a tais excepções, poder ser encarregada de funções de armazenagem e distribuição;

.....

- d) Definir, estabelecer, emitir e divulgar normas e procedimentos no âmbito da função de abastecimento, tendo em vista as actividades técnicas e administrativas específicas relacionadas coma a obtenção, controlo de existências, armazenagem e distribuição;
- e) Apoiar as comissões técnicas encarregadas de estudos sobre fardamento e pequeno equipamento e sobre alimentação na marinha;
- f) Elaborar e propor o planeamento das actividades no âmbito do abastecimento a médio e alongo prazos e, bem assim, a programação do desenvolvimento dos planos.



5. EXÉRCITO

Tal como na Marinha, na sequência da lei n.º 111/91, de 29 de Agosto, o decreto-lei n.º 50/93 veio introduzir alterações com reflexos na estrutura do sistema logístico, nomeadamente no que concerne à Organização Superior do Exército.

E é precisamente na Organização Superior do Exército, no Comando da Logística, que é o OCAD responsável pela obtenção dos materiais, equipamentos e outros abastecimentos necessários ao Exército (art.º 17 do Dec-Reg n.º 44/94), que recaem a maior parte das actividades no que respeita à logística de **produção** e **aquisição**, embora existam outras entidades, no Exército, com competências bem definidas no âmbito desta matéria, como veremos de seguida.

No que respeita à **logística de produção** compete-lhe superintender nos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE) e colaborar com a **Indústria Nacional** na investigação, no desenvolvimento, no ensaio e no fabrico de novos materiais e equipamentos, em ligação com a Divisão de Planeamento e Programação do Estado-Maior do Exército.

Para desempenhar estas responsabilidades o Comando da Logística conta com as Direcções e Chefias dos Serviços: Direcção dos Serviços de Saúde (DSS), Direcção dos Serviços de Material (DSM), Direcção dos Serviços de Intendência (DSI), Direcção dos Serviços de Finanças (DSF), Direcção dos Serviços de Engenharia (DSE), Direcção dos Serviços de Transmissões (DST), e Chefia dos Serviços de Transportes (CST).

Relacionado com os EFE, surge na dependência do Comando da Logística o Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris do Exército, a quem compete de acordo com o art.º 23 do Decreto Regulamentar n.º 44/94:



- Fiscalizar a administração dos EFE, velando pelo exacto cumprimento das disposições legais e promovendo a adopção de regras comuns, sempre que tal seja possível;
- Verificar, em face da respectiva documentação e dos orçamentos aprovados, as receitas e as despesas anuais dos EFE cujas contas são prestadas ao Tribunal de Contas;
- Acompanhar a gestão dos EFE, exercendo acção consultiva junto dos mesmos, no sentido de se obter o máximo rendimento fabril e comercial dentro das melhores condições económicas.

Os Estabelecimentos, segundo o Decreto-Regulamentar n.º 47/94, «são elementos da estrutura com competências nas área ou da **logística de produção**» e são regulados por diploma próprio⁴¹.

De acordo com o Dispositivo da Componente Terrestre do Sistema de Forças 1997, os EFE são os seguintes:

- **Manutenção Militar (MM)**
- **Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE)**
- **Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF)**
- **Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME)**

Vejamos então quais as entidades com responsabilidades nesta matéria:

- **EME**

- ◆ **Divisão de Planeamento e Programação (art.º 9º do Dec-Reg n.º 43/94)**

À Divisão de Planeamento e Programação compete:

⁴¹ Decreto-Lei n.º 252/72, de 27 de Julho.



- Integrar o planeamento das actividades de reequipamento e colaborar na elaboração dos anteprojectos de LPM, propondo os princípios de ordem financeira e económica a adoptar e as linhas orientadoras da elaboração dos projectos orçamentais do Exército e preparando os planos financeiros de médio e longo prazo enquadrantes dos projectos de orçamento anuais e dos anteprojectos de LPM, no âmbito do Exército;
- Participar em projectos de investigação e desenvolvimento de interesse para o Exército;
- Colaborar com as restantes Divisões na definição das especificações técnicas dos sistemas de armas e demais equipamento e materiais do Exército, com vista à sua aquisição ou desenvolvimento pelo Exército;

◆ **Divisão de Logística** (art.º 8º do Dec-Reg n.º 43/94)

A Divisão de Logística é o principal órgão de estudo e planeamento das actividades logísticas no EME, cabendo-lhe no âmbito da logística de produção e aquisição as seguintes tarefas:

- Colaboração com a Divisão de Planeamento e Programação na preparação e actualização dos planos de reequipamento do Exército e anteprojectos da LPM e a preparação do plano de logística de médio prazo, supervisionando a sua execução;
- Colaboração com a Divisão de Operações na definição dos requisitos operacionais dos sistemas de armas e demais abastecimentos para o Exército;
- Coordenação e integração do planeamento das actividades dos EFE com o planeamento do apoio logístico do Exército;



- Proposta das normas técnicas e o estabelecimento dos protocolos de cooperação do Exército com a Indústria Nacional em colaboração com a Divisão de Planeamento e Programação.

◆ **Divisão de Operações** (art.º 7º do Dec-Reg n.º 43/94)

A Divisão de Operações participa nas actividades inerentes à logística de produção e aquisição, efectuando propostas e pareceres relativos aos requisitos operacionais e correspondentes especificações técnicas dos sistemas de armas e demais equipamentos e materiais do Exército em coordenação com as outras Divisões, em particular com a Divisão de Planeamento e Programação e com os elementos do Estado-Maior Especial.

◆ **Divisão de Informações Militares** (art.º 6º do Dec-Reg n.º 43/94)

No âmbito da suas atribuições, à Divisão de Informações compete particularmente a elaboração de difusão de planos e instruções relativos às actividades a desenvolver pelo Instituto Geográfico do exército quanto à obtenção e produção de cartas, plantas, fotografias aéreas, mosaicos fotográficos ou fotomapas e outra documentação e informação geográfica com interesse para as informações militares.

◆ **Divisão de Instrução** (art.º 10º do Dec-Reg n.º 43/94)

Compete à Divisão de Instrução no âmbito da logística de produção e aquisição, propor e dar pareceres sobre estudos relativos à adopção de novos materiais para apoio à instrução, e elaborar estudos e pareceres sobre equipamentos de simulação a utilizar na instrução.



◆ **Estado-Maior Especial**

Ao Estado-Maior Especial compete como auxiliar do CEME e do Estado-Maior-Coordenador realizar estudos e elaborar propostas no âmbito das respectivas áreas técnicas, relacionadas com as características do material que deve equipar as unidades e órgãos do respectivo campo de acção.

● **COMANDO DA LOGÍSTICA**

O Comando da Logística (art.º 17º do Dec-Reg n.º 44/97) é o OCAD responsável pela obtenção dos materiais, equipamentos e outros abastecimentos necessários ao Exército, devendo colaborar com a Divisão de Logística na fixação dos padrões e características técnicas a que os mesmos devem obedecer, de acordo com as especificações operacionais exigidas.

Relativamente à logística de produção compete-lhe superintender nos EFE e colaborar com a Indústria Nacional na investigação, no desenvolvimento, no ensaio e no fabrico de novos materiais e equipamentos, em ligação com a Divisão de Planeamento e Programação do EME.

Compete-lhe ainda assegurar, através do Instituto Geográfico, o apoio cartográfico para a satisfação das necessidades operacionais do Exército.

O Comando da Logística, para o desempenho destas responsabilidades, conta com as Direcções e Chefias dos Serviços e Instituto Geográfico do Exército.

Às **Direcções dos Serviços** no âmbito da **logística de produção e aquisição**, compete genericamente:

- Propor e promover a obtenção e produção de abastecimentos a seu cargo;
- Promover e preparar, entre outros, a elaboração de cadernos de encargos, a realização de concursos e consultas, adjudicações e contratos relativos à aquisição de bens do seu âmbito de gestão;



- Estabelecer as características e especificações técnicas de materiais e abastecimentos necessários ao Exército, de acordo com os requisitos operacionais superiormente definidos;
- Inspeccionar os abastecimentos que se encontram em fase de produção nos estabelecimentos fabris ou em empresas civis;
- Colaborar com a Indústria Nacional na investigação, desenvolvimento, ensaio e fabrico de novos materiais, equipamentos ou serviços;
- Superintender tecnicamente nas actividades de produção dos estabelecimentos fabris do Exército.

Ao Instituto Geográfico do Exército compete particularmente, no âmbito da logística de produção e aquisição:

- Estabelecer as características e especificações técnicas dos materiais e abastecimentos do âmbito necessários ao Exército;
- Planear e executar os trabalhos destinados à obtenção e produção de cartas, plantas e outros documentos e informação geográfica necessárias ao Exército e aos outros Ramos das FA e para apoio de entidades públicas e privadas, em coordenação com a Divisão de Informações Militares e a Divisão de Operações do EME;
- Apoiar e conduzir, no seu âmbito, a investigação científica e tecnológica.

•COMANDO DA INSTRUÇÃO

Compete ao Comando da Instrução, no âmbito da logística de produção e aquisição (art.º 45º do Dec-Reg 44/94) propor a aquisição, adquirir e produzir os meios de apoio à instrução do Exército.



6. FORÇA AÉREA

Tal como a Marinha e o Exército, por força do Decreto-Lei n.º 111/91 (LOBOFA), também a Força Aérea teve que se reestruturar. O Decreto-Lei n.º 51/93, que aprova a nova estrutura da Força Aérea, tem como princípios orientadores, as características e elevadas especificidades dos seus sistemas de armas.

No art.º 3º encontram-se definidos os princípios de organização, dos quais podemos destacar:

- Três áreas funcionais, as de operações, pessoal e logística;
- Três níveis de decisão, o Chefe do Estado-Maior, os Comandos Funcionais e as unidades.

E é precisamente ao nível dos Comandos Funcionais que encontramos o órgão com responsabilidades logísticas: o Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFa), que tem por missão assegurar a administração dos recursos materiais e financeiros para a execução dos planos e directivas aprovados pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA). Para cumprir a sua missão o CLAFa compreende as Direcções de Abastecimento, Electrotecnia, Finanças, Infra-Estruturas, Mecânica e Aeronáutica, a Repartição de Transportes e o serviço Administrativo.

Dos órgãos de implantação territorial, que são os que visam a organização e apoio geral da Força Aérea, ou das Forças Armadas, já fizeram parte as **Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA)**⁴², que constituíam o único estabelecimento militar fabril da Força Aérea, apesar de regulado por legislação própria. As OGMA eram dirigidas por um Oficial General na dependência directa do CEMFA e tinham como missão:

⁴² Por força do Decreto-Lei 42/94, de 14 de Fevereiro foram transformadas em sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, passando a denominar-se OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A.



- Proceder à manutenção, reparação e modificação de aeronaves, motores, acessórios, equipamentos de terra e outros;
- Cooperar em estudos e lançamentos de projectos, designadamente na fabricação de aeronaves, componentes e equipamentos.

Com responsabilidades na logística de produção, na Força Aérea, encontramos:

- **EMFA**

Divisão de Logística (art.º 16º do Dec-Reg n.º 50/94)

À Divisão de Logística compete:

- ◆ Elaborar os planos de infraestruturas e de material.

- **Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFa)** (art.º 2º do Dec-Reg n.º 52/94)

Ao CLAFa compete em especial:

...

- b) Colaborar na definição técnica dos novos sistemas de armas e equipamentos e planear o apoio logístico durante o respectivo ciclo de vida;
- c) Determinar e promover a satisfação das necessidades em meios materiais e financeiros decorrentes dos planos e programas aprovados;
- d) Preparar os projectos orçamentais anuais e os ajustamentos necessários à execução dos planos e programas aprovados;

...

- g) Assegurar a administração dos recursos materiais da Força Aérea, promovendo a sua obtenção, recepção, distribuição, manutenção, recuperação e abate;

...



...

◆ **Direcção de Abastecimento** (art.º 6º do Dec-Reg n.º 52/94)

A Direcção de Abastecimento tem por missão dirigir tecnicamente a função abastecimento e promover a sua gestão por artigo, incluindo a reposição dos níveis estabelecidos, através da aquisição, da recepção, da armazenagem, da distribuição e do abate.

À Direcção de Abastecimento compete (art.º 7º do Dec-Reg n.º 52/94)

"...

- c) Receber das outras direcções técnicas e da Repartição de Transportes os cálculos das necessidades ou previsões de consumo, estabelecer as quantidades e adquirir e promover a obtenção de todos os materiais;
- d) Regulamentar e assegurar a recepção, armazenagem e distribuição, assim como o abate, de todos os materiais;
- e) Realizar a gestão do material de copa e cozinha, de secretaria, de educação e recreio e de equipamento de campanha, bem como dos artigos de alimentação, fardamento e combustíveis;

...

- g) Estabelecer regulamentação técnica;

...

- i) Dar parecer sobre cursos de formação, promoção e qualificação das áreas da sua responsabilidade;

...

- l) Exercer inspecção técnica sobre sectores cobertos pelas suas funções;



- m) Estudar e informar os assuntos relacionados com uniformes e artigos de fardamento, mantendo em continua actualização o Regulamento de Uniformes da Força Aérea (RUFA) e a sua distribuição."



ANTECEDENTES DOS ESTABELECIMENTOS FABRIS DAS FORÇAS ARMADAS

1. Historial

Como consequência dos ensinamentos derivados do pós Guerra Mundial foram, definidos, através do Decreto-Lei n.º 14.128/27 de 19 de Agosto, os princípios fundamentais em que deveriam assentar a organização e funcionamento dos Estabelecimentos Produtivos do Ministério da Guerra.

Após a II Guerra Mundial, havia que reorganizar os estabelecimentos fabris dependentes do Ministério da Guerra. Surge assim a Lei n.º 2020/47 de 19 de Março, que estabelece as bases da organização industrial e comercial, dos **Estabelecimentos Fabris do Ministério da Guerra**, indispensáveis ao provimento das necessidades da Defesa Nacional «que não possam ser satisfeitas por intermédio de empresas privadas ou as que convenha reservar,, para mais eficiência da força armada, no que diz respeito a rapidez de acção, segurança ou manutenção de segredo em assuntos relativos à mesma defesa». Assim, surgem na directa dependência do Ministério da Guerra, os seguintes estabelecimentos:

- Fábrica Militar de Braço de Prata;
- Fábrica Nacional de Munições de Armas Ligeiras;
- Fábrica Militar de Pólvora e Explosivos;
- Oficinas Gerais de Equipamentos e Arreios (Fábrica Militar de Santa Clara);
- Oficinas Gerais de Material de Engenharia;
- Oficinas Gerais de Material Aeronáutico;



- Oficinas Gerais de Fardamento;
- Manutenção Militar;
- Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos.

Estes estabelecimentos fabris militares dependiam do Ministro da Guerra, por intermédio da Administração Geral do Exército e sem interferência ou ingerência das Direcções das Armas e Serviços, laboravam em «regime de industrialização» e estavam sujeitos aos princípios e normas que regiam a actividade das empresas privadas.

Com a reestruturação das Forças Armadas de 1958, surge o Decreto-Lei n.º 41892/58 de 3 de Setembro, que define as normas orgânicas dos Estabelecimentos Fabris do Exército, passando para a directa dependência do Ministério do Exército os seguintes Estabelecimentos Fabris:

- Fábrica Militar Braço de Prata;
- Fábrica Nacional de Munições de Armas Ligeiras;
- Fábrica Militar de Santa Clara;
- Oficinas Gerais de Material de Engenharia;
- Oficinas Gerais de Fardamento;
- Manutenção Militar;
- Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos.

No início dos anos 70, surge uma nova etapa no processo de evolução da indústria militar. O Decreto-Lei n.º 252/72 de 27 de Julho vem introduzir as reformas necessárias à obtenção de dimensionamento mais rentável e aperfeiçoamento do estatuto de Empresas Públicas dos Estabelecimentos Fabris do Exército que na legislação vigente já se encontrava esboçado. Assim, à sua actividade «aplicam-se os princípios e normas que regulam a actividade da empresas privadas, nomeadamente em



matéria de capacidade jurídica, competência dos órgãos de gestão, regime de operações comerciais e responsabilidade civil», atribuindo assim aos EFE uma efectiva personalidade jurídica e gozo de autonomia administrativa e financeira.

Segundo o Coronel Vermelho Moreira, o 25 de Abril de 1974 veio encontrar, os EFE numa situação económica e financeira invejável sendo referenciados como pólos de desenvolvimento tecnológico e empresarial a nível nacional.

A sua implantação territorial era realizada através de Sucursais e Delegações que se encontravam instaladas em todo o território nacional, chegando a ter ao seu serviço cerca de 5 450 trabalhadores civis para fazer face ao esforço militar nos TO de África. Com o fim da Guerra Colonial os EFE teriam necessariamente que ser reestruturados para fazer face às novas necessidades de tempo de paz, uma vez que os seus quadros de pessoal civil estavam largamente sobredimensionados, por um lado, devido ao fim do esforço militar em África, e por outro lado devido ao regresso de pessoal das sucursais ultramarinas encerradas com a descolonização.

Assim, desde 1975 que os EFE têm sido alvo de diversas estudos económicos, por parte de diferentes comissões, com a finalidade de se efectuar uma profunda reestruturação nos seus quadros de pessoal civil. Como consequência do estudo de uma destas comissões⁴³, foi publicado o Decreto-Lei n.º 253/93, de 15 de Julho, que «cria o enquadramento legal adequado à racionalização dos efectivos de pessoal dos estabelecimentos fabris militares», como «um primeiro passo na reestruturação global de cada estabelecimento, que o reponha na posição estratégica e gestionária adequada à intervenção que deve competir-lhe em termos de defesa nacional».

Foi assim criado um regime de aposentação voluntária dos trabalhadores que tivessem pelo menos 25 anos de serviço ou 20 anos de serviço e mais de 50 anos de

⁴³ Comissão para a Reestruturação da Indústria de Defesa, designada através de Despacho Conjunto dos Ministérios da Defesa Nacional e das Finanças, de 9 de Outubro de 1991.



idade, através de incentivos monetários e de acréscimo de 20% de contagem de tempo. Esta medida, ainda segundo o Coronel Vermelho Moreira, permitiu que dos 3 650 trabalhadores que prestavam serviço nos EFE, 52% (1 928) tivessem optado pela aposentação voluntária. Só que esta redução foi assimétrica, ou seja, a grande maioria dos aposentados voluntariamente pertenciam ao grupo de pessoal operário.

O pessoal do grupo administrativo não optou por estes incentivos. O que parecia uma boa ideia para reduzir pessoal e relançar os estabelecimentos, tinha-se tornado uma ameaça à própria sobrevivência dos EFE, em virtude da falta de pessoal operário especializado. Para fazer face a esta situação foi autorizado que os EFE procedessem à contratação de 825 novos trabalhadores em regime de Contrato de Trabalho a Tempo Certo (CTTC).

Em 1996, por resolução do Conselho de Ministros n.º 180/96, foi criada uma nova comissão, a Comissão de Reorganização das Actividades Industriais de Defesa (CRACID), que tinha por missão reestruturar as indústrias de defesa, tendo em vista a sua racionalização e viabilização económica, por forma a tornarem-se economicamente rentáveis. Por proposta desta comissão os EFE foram autorizados a transformar 516 trabalhadores dos CTTC em Contratos sem Termo (CST).

Com vista a encontrar uma solução para a criação de um Estatuto dos trabalhadores dos EFE, decorrem conversações entre os sindicatos e o MDN.

2. Arsenal do Alfeite

Ao historial do Arsenal do Alfeite está intimamente associado a escolha da localização do seu antecessor, o Arsenal da Marinha.

O Arsenal da Marinha foi edificado após o terramoto de 1755 no mesmo local dos estaleiros conhecidos por "Ribeira das Naus" implantados no princípio do século XVI por D. Manuel, os quais por sua vez, herdaram o local dos estaleiros fundados por D.



Fernando e a que se davam o nome de "Tercenas Navais", considerado o primeiro arsenal marítimo de Portugal.

Devido ao aparecimento do aço como material de construção naval, o Arsenal da Marinha sofreu uma profunda transformação, tendo-se construído novas e maiores oficinas. No entanto o espaço existente era limitado, pelo que desde logo se pensou numa nova localização.

Em 1896 pensou-se numa localização na margem sul do Tejo, denominada por Margueira, onde anos mais tarde se viria a instalar a LISNAVE. Esta área era já cobiçada pelo governo norte-americano que procurava obter uma concessão para um arsenal.

No entanto só em 1928, ao abrigo do regime das reparações de guerra alemãs, se veio a assinar o contrato para a construção do arsenal no Alfeite.

A sua construção foi suportada por verbas alemãs até 1932, tendo nesta data o governo do Chanceler Brüning dado por cumpridas as dívidas de guerra devidas a Portugal.

O governo português optou por custear a continuação das obras de construção, tendo sido dadas por concluídas em 1937. À época foi considerado um dos maiores e mais bem apetrechado estabelecimento do género na Península Ibérica.

O Arsenal do Alfeite entrou em plena laboração em 1938 "num clima de discórdia e mal estar por parte da Marinha, que viu o seu estaleiro passar para a mão de dirigentes civis, os quais, por sua vez, vincaram desde logo os seus propósitos de uma demarcação em relação à Armada."⁴⁴.

A lei orgânica do Arsenal do Alfeite, estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 28408 de 31DEC37, considera no seu preâmbulo que " o Arsenal do Alfeite não será o actual

⁴⁴Manuel Rodrigues Lopes, Organização do Arsenal do Alfeite, pág. 4-1.



Arsenal da Marinha transferido para novo local e novas instalações; será um arsenal criado de novo e que há-de ser novo no rendimento industrial, nos processos de administração, na mentalidade de dirigentes e dirigidos"⁴⁵.

A esta nova atitude não poderá ser alheio o facto de no Arsenal da Marinha ter existido uma "excessiva interpenetração funcional com os restantes organismos da armada o que certamente implicava uma dispersão de objectivos"⁴⁶.

Curiosamente, até 1970, iria-se assistir a uma situação inversa: total alheamento em relação aos problemas e necessidades da Armada. Em 1940 chegou mesmo a ser proposto ao Ministro da Marinha, a constituição do arsenal numa empresa de capital misto.

O Arsenal do Alfeite é nos dias de hoje um estabelecimento fabril essencialmente vocacionado para a manutenção de navios e sistemas de armas, sendo a sua actividade na área da construção muito reduzida.

3. Manutenção Militar⁴⁷

As normas de abastecimento de víveres ao Exército remontam aos alvarás de 1763 e de 1768, em que a missão foi cometida à Intendência-Geral de Munições de Boca que, em 1801, deu origem à Junta da Direcção-Geral das Munições de Boca, dotada de grande autonomia e com administrações provinciais em todo o Reino.

Em 1814 foi criado o Comissariado de Víveres e, em 1814, é publicado o Regulamento da Fazenda Militar, que transfere para os conselhos administrativos das unidades militares o serviço de fornecimento de géneros em tempo de paz, prática que se revelou inadequada, porquanto os soldados eram mal alimentados e o pão de má

⁴⁵Manuel Rodrigues Lopes, op. cit. pág. 4-1.

⁴⁶Brito Afonso, *O Arsenal do Alfeite, que futuro?*, Anais do Clube Militar Naval, pág. 264.

⁴⁷ <http://www.exercito.pt/exercito/estb/mm/exmm.htm>



qualidade e vendido a preço excessivo. Por isso, em 1861, tendo em vista melhorar o fornecimento às tropas de um bem alimentar considerado, à época, da maior importância, foi promulgada a criação, a título experimental, de um serviço de fabrico e fornecimento de pão ao Exército, sob administração directa do Estado.

Assim, foi inaugurada em 23 de Fevereiro de 1862 a primeira "Padaria Militar", sediada nas dependências do RI 2, na Rocha do Conde de Óbidos, em Lisboa. Com o desenvolvimento da actividade do fabrico de pão, o espaço ocupado tornou-se exíguo e inadequado, logo se promovendo diligências para a sua ampliação, designadamente através da Carta de Lei de 19 de Julho de 1988, para instalação da "Manutenção por conta do Estado".

Em consequência, é então criada, por Decreto de 11 de Junho de 1897, a "Manutenção Militar", com sede em Lisboa, no local do antigo Convento das Carmelitas, vulgarmente denominado "das Grilas", tendo por fim satisfazer o fabrico de farinhas, pão e outros produtos alimentares e seu fornecimento ao Exército, à Armada e aos corpos e estabelecimentos dependentes dos Ministérios do Reino, Justiça, Guerra e Marinha, e bem assim o fornecimento de forragens aos solípedes do Exército.

A MM, que era já um polo de desenvolvimento tecnológico, industrial e de carácter social de grande valia, aumentou a sua capacidade produtiva entre 1911 e 1925, constituindo-se numa grande unidade industrial das Forças Armadas e de apoio às populações civis. Foi particularmente importante a sua actuação como organismo regulador de preços no fim da I Guerra Mundial, de que beneficiaram as populações mais desfavorecidas.

Em 1958, o Decreto 41 892 de 3 de Outubro, que define as normas orgânicas dos estabelecimentos fabris e a sua autonomia administrativa e financeira, estende a missão da MM à acção social à família militar e ao fornecimento de combustíveis e lubrificantes às Forças Armadas.



Ainda antes da eclosão das guerras no Ultramar, a MM reformulou os seus objectivos e instalou órgãos próprios (delegações, sucursais e messes) em Angola, Moçambique e Guiné. A sua presença em África terminou em 1975, mas os benefícios da sua actuação ficaram bem vincados, não apenas na capacidade de resposta às necessidades logísticas do efectivo militar, como também no apoio às populações africanas deslocadas.

Ao longo da sua existência, o empenhamento da MM, através da modernização da técnicas de controlo de qualidade dos bens alimentares e dos sistemas de distribuição, permite-lhe ombrear com os organismos congéneres dos exércitos mais modernos, ao mesmo tempo que continua a privilegiar o funcionamento das Messes, através das quais é prestado apoio à família militar, designadamente aos militares deslocados, importantes serviços nas áreas de alimentação, alojamento e do lazer.

4. Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento⁴⁸

As OGFE são um Estabelecimento Fabril do Exército criadas, em 01Set69, como resultado da fusão das Oficinas Gerais de Fardamento (OGF) com a Fábrica Militar de Santa Clara (FMSC).

Qualquer destes antigos estabelecimentos militares teve anteriormente outras missões e designações.

Assim, as Oficinas Gerais de Fardamento nasceram da criação, naquele quartel, de uma oficina de alfaiate para as praças do Campo Entrincheirado de Lisboa que, em 1903, foi transformada em Oficina e Depósito de Fardamento. Em 1907 criou-se o "Depósito Central de Fardamentos", que cuidava da aquisição e manufactura dos fardamentos para o Exército.

⁴⁸ <http://exercito.pt/exercito/estb/ogfe/exogfe.htm>



Em 1926 o Depósito Central dividiu-se em "Oficinas Gerais de Fardamento e Calçado" e "Depósito Geral de Fardamentos". Em 1947 as Oficinas passaram a designar-se "Oficinas Gerais de Fardamento".

A Fábrica Militar de Santa Clara, que era designada por "Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamentos e Arreios" foi criada em 1927 e instalada nas antigas oficinas destacadas da Fábrica de Material de Guerra de Braço de Prata, em edifícios construídos no Século XVIII para a "Fundição de Santa Clara", dependência do "Real Arsenal do Exército". Foi extinta em 1969, incorporando-se o seu património nas Oficinas Gerais de Fardamento, que passaram a ter a designação actual, OGFE.

A partir de 1961, foram obrigadas a um enorme esforço, por forma a apoiar os efectivos empenhados em operações militares nos vários TO. Todas as estruturas do estabelecimento foram, assim, adaptadas à nova dimensão exigida, através de instalações, renovação de equipamento e contratação de pessoal.

Com o final da guerra, os efectivos a apoiar foram substancialmente reduzidos, tornando-se necessária a sua reconversão para tempo de paz, pelo que, ao longo dos últimos anos, têm sido efectuados vários estudos de viabilidade com vista à adequação às necessidades actuais das FA. Para aproveitar a sua capacidade de produção, têm as OGFE procurado através da diversificação dos produtos, do alargamento do mercado nacional, e ainda pela conquista de mercados estrangeiros, alargar a sua base de negócios.

5. Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos⁴⁹

O Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF) foi criado em 1947 pela Lei n.º 2020, de 19 de Março de 1947, substituindo a Farmácia Central do Exército, da qual herdou o património e as tradições⁵⁰.

⁴⁹ <http://exercito.pt/exercito/estb/lmpqf/exlmpqf.htm>



Na década de 50 os LMPQF encontravam-se na primeira linha da indústria farmacêutica. Esta situação permitiu-lhe adaptar-se rapidamente às necessidades das guerras em África, tendo efectuado grandes investimentos para se modernizar, aumentar a produção e criar novas sucursais, para apoiar as Forças Armadas. No início da década de 70, era uma das mais modernas indústrias nacionais.

Com o fim da guerra em África, em 1974, o LMPQF, à semelhança de outros EFE teve que procurar novos mercados para escoamento dos seus produtos e aproveitamento económico das suas capacidades de produção. Mas, após alguns anos de grande esforço de investigação e consequente expansão e desenvolvimento, surgiram problemas graves, especialmente da área financeira, que levaram à necessidade de reavaliação das suas actividades.

A publicação do Decreto-Lei 253/93, de 15 de Julho⁵¹, tornou possível a saída de 206 dos 276 trabalhadores, sendo a maioria deles técnicos qualificados do Departamento de Produção, o que obrigou a passar de uma actividade industrial para a prestação de serviços técnicos especializados, nomeadamente a actividade analítica, acções de âmbito sanitário e optimização da função reabastecimento.

6. Oficinas Gerais de Material de Engenharia⁵²

As OGME foram criadas pelo Decreto n.º 16 629 de 19Mar29, sucederam ao antigo "Parque Automóvel Militar", cujas instalações, na Avenida da Índia (em Belém),

⁵⁰ A Farmácia Central do Exército foi criada através do Decreto n.º 3864 de 16 de Fevereiro de 1918 (por extinção e transformação da 2ª Secção do Depósito Geral de Material Sanitário), no decurso da Guerra Mundial, por ter sido considerado indispensável tomar medidas urgentes para que o serviço farmacêutico possa ocorrer rapidamente e de maneira económica às necessidades dos serviços de saúde do Exército".

⁵¹ Cria o enquadramento legal adequado à racionalização dos efectivos de pessoal dos estabelecimentos fabris militares

⁵² <http://exercito.pt/exercito/estb/ogme/exogme.htm>



ocuparam durante largos anos e abandonaram por terem sido cedidas à Secretaria de Estado da Cultura.

Industrializadas em 1944, a sua actividade foi-se afirmando sucessiva e progressivamente de forma a contribuírem na pronta e oportuna satisfação das necessidades de mobilização e reequipamento das Forças Armadas.

As OGME empregavam 280 operários em 1940, atingiram um máximo de 612 em 1943 e tinham 247 em 1993. Ao abrigo do DL 253/93 optaram pela aposentação antecipada 132 desses trabalhadores.

As OGME dispunham, nas instalações da Av. Índia, de uma área industrial coberta de cerca de 11.000 m². Estão actualmente concentradas na Ajuda, no antigo Grupo de Armazéns de Belém, onde ocupam uma área de cerca de 3 hectares.

A sua localização futura será em Benavente, junto do Depósito Geral de Material de Guerra.

7. Oficinas Gerais de Material de Aeronáutica

As Oficinas Gerais de Material Aeronáutico (OGMA), sucederam, em 1928, ao então denominado Parque de Material Aeronáutico e iniciaram uma actividade fabril de manufactura, sob licença, de aviões e motores para a Aeronáutica Militar Portuguesa.

A constante renovação e aumento da frota da Aeronáutica Militar Portuguesa, implicou, que as OGMA, por sua vez, se fossem actualizando, permitindo assim, o gradual aperfeiçoamento e especialização do pessoal, a melhoria das infraestruturas, a modernização do equipamento, a aquisição de novas tecnologias, técnicas de organização e racionalização dos métodos de trabalho. Tal como os outros estabelecimentos fabris militares, também a Lei n.º 2020, de 19 de Março de 1947 veio conferir às OGMA, o estatuto de estabelecimento fabril.



Com a constituição da Força Aérea como ramo independente, em 1952, e face ao seu apetrechamento com aeronaves e outros equipamentos tecnologicamente exigentes, as OGMA passaram a ter como missão, unicamente a manutenção do material aeronáutico. Pode-se assim dizer que tinham uma missão estratégica, destinada a garantir a capacidade de defesa da soberania nacional, sem objectivos de lucro.

Na década de 60, com a guerra em África, as OGMA, à semelhança de outros estabelecimentos fabris militares, tiveram necessidade de crescer, face ao aumento do volume de manutenção nas aeronaves.

Com o fim da guerra, as OGMA, viram as necessidades de manutenção de aeronaves reduzidas e ficaram com uma estrutura sobredimensionada para as necessidades da Força Aérea.

Para fazer face a esta nova realidade, as OGMA tiveram que procurar novos mercados, para rentabilizar a capacidade instalada, quer a nível de pessoal, quer a nível de recursos fabris.

O Decreto-Lei n.º 42/94, de 14 de Fevereiro vem alterar a natureza jurídica das OGMA, convertendo-as de estabelecimento fabril militar em pessoa colectiva de direito privado, com o estatuto de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos.



O PLANEAMENTO DE DEFESA NACIONAL E A LEI DE PROGRAMAÇÃO MILITAR

De acordo com o Art.º 4º da lei 29/82, de 11 de Dezembro da Lei de Defesa Nacional, a política de Defesa Nacional consiste no conjunto coerente de princípios, objectivos, orientações e medidas adoptadas para assegurar a Defesa Nacional.

As principais orientações e medidas de Defesa Nacional constam do Programa do Governo a submeter à aprovação em sede da Assembleia da República.

No contexto da Política de Defesa Nacional é aprovado pelo Governo o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, que é o documento que define os aspectos fundamentais da estratégia global do Estado, adoptada para a consecução dos Objectivos da Política de Defesa Nacional.

Em sede de Conselho de Ministros é elaborada a Directiva Governamental de Defesa Nacional, documento que define os aspectos gerais de execução em matéria de Defesa Nacional.

Decorrente da Directiva Governamental de Defesa Nacional, o Ministério da Defesa Nacional difunde, de dois em dois anos, a Directiva Ministerial de Defesa Militar, que no quadro do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional, tem como objectivos:

- estabelecer os principais objectivos de Defesa Militar
- balizar as acções a desenvolver, inseridas no Planeamento Estratégico de Defesa Nacional



- constituir o elemento-guia do desenvolvimento do Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF)

Em função dos Objectivos de Defesa Militar estabelecidos, do ambiente político-estratégico envolvente, da avaliação de ameaças, factores de risco e condicionantes impostas, haverá que proceder à reavaliação da documentação estruturante do Planeamento de Forças, nomeadamente o Conceito Estratégico Militar, as Missões das Forças Armadas, o Sistema de Forças Nacional (SFN) e o Dispositivo de Forças.

O Planeamento de Forças, estrutura-se num conjunto de competências e procedimentos definidos e calendarizados nos Ciclo Bienal de Planeamento de Forças Nacional (CBPF) e Ciclo Bienal de Planeamento de Forças OTAN.

Os objectivos do CBPF são o enquadramento e a compatibilidade dos SFN e Dispositivo com:

- A Lei de Programação Militar (LPM) e suas revisões
- A Política Nacional de Armamento e Equipamentos de Defesa
- A política de Infra-Estruturas
- A política de Pessoal
- A política Financeira
- A estrutura do Planeamento Civil de Emergência, no apoio às Forças Armadas em tempo de crise ou de conflito

O processo de revisão do planeamento de forças, materializa-se num conjunto de intervenções desenvolvidas pelos vários níveis da estrutura de defesa, das quais se destacam:

A análise das Missões pelos Ramos.

- Engloba uma caracterização sumária dos riscos decorrentes das limitações detectadas.



A avaliação da Situação Militar pelo Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA).

- Integra os aspectos mais relevantes da análise das missões efectuadas pelos Ramos, nomeadamente aqueles que importam à actualização da postura estratégico-militar de Portugal.

Avaliação da situação do material, é da responsabilidade dos Directores-Gerais de Armamento e Equipamentos de Defesa e de Infraestruturas

- com base na situação existente naqueles domínios e em função dos requisitos e capacidades militares necessárias a longo, médio e curto prazos, estimando as necessidades de sistemas de armas e equipamentos, e de infraestruturas, nos mesmos horizontes temporais.

A avaliação da situação política, é da responsabilidade do Director Geral de Política de Defesa Nacional.

- Mantém actualizada a perspectiva político-estratégico do enquadramento da defesa e segurança de Portugal e das eventuais incidências no futuro da defesa militar nacional.

Na sequência das avaliações anteriores, o Ministro da Defesa Nacional elabora e difunde a Directiva Ministerial de Defesa Militar, que se irá traduzir no guia para o Ciclo Bienal de Planeamento de Forças, ao conter:

- os principais objectivos de defesa militar;
- os condicionalismos a observar no planeamento subsequente (políticos, económicos, financeiros, do material e do pessoal).



Decorrente da Directiva Ministerial de Defesa Militar, o CEMGFA elabora e difunde, no início de cada ano ímpar (Fevereiro) a Directiva de Planeamento de Forças, que define:

- os requisitos operacionais que deverão nortear a elaboração das propostas de Forças do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e dos Ramos
- as prioridades a considerar no planeamento das forças, face à avaliação da situação militar, aos principais objectivos da defesa militar estabelecidos e aos condicionalismos existentes

Decorrente da Directiva de Planeamento de Forças do CEMGFA, os Ramos, elaboram e difundem a sua própria Directiva de Planeamento e respectivas Propostas de Forças, que contemplarão os programas de investimento para os 6 anos de vigência da LPM e fornecerão indicações sobre intenções a longo prazo.

As Propostas de Forças dos Ramos e do CEMGFA, serão analisadas no âmbito de um processo de consultas político-militares a nível de Estados-Maiores, do MDN, CEMGFA e Ramos, que tem em vista determinar a sua consistência em termos militares, financeiros e políticos.

- Adequabilidade Militar

As propostas de forças do EMGFA e dos Ramos, são avaliadas no EMGFA com a finalidade de verificar a sua adequabilidade aos requisitos operacionais e às prioridades estabelecidas na Directiva de Planeamento de Forças do CEMGFA.

- Exequibilidade e Aceitabilidade Política

Verificada a adequabilidade militar, as propostas de forças são analisadas quanto às suas implicações nos domínios do pessoal, do armamento e equipamento, das infraestruturas, e financeiros, identificando as capacidades e as vulnerabilidades e a estimativa dos encargos correspondentes. Esta



análise implica a actuação concertada dos órgãos e serviços centrais do MDN e destes com os órgãos centrais de planeamento do EMGFA.

Desta forma considera-se ser possível atingir os seguintes objectivos:

- Fundamentar as propostas de forças que irão ser submetidas à apreciação do Conselho de Chefes do Estado-Maior (CCEM);
- Alcançar uma base de consenso nesta matéria que permita o início das conversações com a OTAN na altura adequada do Planeamento de Forças da Aliança (Julho dos anos ímpares - Reuniões Bilaterais do Processo dos Objectivos de Forças), e com os órgãos pertinentes da UEO/UE.

Após conclusão destas acções, o EMGFA elabora o Projecto de Propostas de Forças Nacionais e procede à respectiva Análise de Riscos convertendo-se, logo que aceite pelo Ministro de Defesa Nacional no 1º Projecto de Objectivos de Forças Nacionais, que será a base da reunião no âmbito OTAN a decorrer normalmente em Dezembro/Janeiro do ano impar/par (*Joint Screening*), e das reuniões a efectuar com os órgãos da UEO/UE. Após integração das Propostas de Forças OTAN, este 1º Projecto de Objectivos de Forças transformar-se-á nos Objectivos de Forças Nacionais, para o período de planeamento considerado (6 anos).

Estabelecidos os Objectivos de Forças Nacionais, estão criadas as condições para a elaboração dos Planos de Estrutura necessários ao seu cumprimento ao longo do ciclo previsto, e que irão vigorar por um prazo de dois anos, até ao início de um novo Ciclo Bienal de Planeamento de Forças.

Os programas de reequipamento e de infra-estruturas necessários à realização do Plano de Forças decorrente do processo de planeamento de médio prazo anteriormente exposto, bem como a programação dos encargos financeiros necessários à respectiva materialização, são inscritos na Lei de Programação Militar (LPM).



Actualmente, trata-se de um documento de vigência permanente, abrangendo um período de seis anos, e cuja actualização resulta de uma revisão bienal (nos anos pares), decorrente do CBPF.

O Governo apresenta à Assembleia da República, juntamente com a proposta da LPM, o respectivo plano de financiamento e informa, anualmente, aquele órgão sobre o estado da execução de todos os programas de reequipamento e infra-estruturas dela constantes.

Assim, a LPM traduz-se no documento legal que consubstancia todo o processo de planeamento e programação, constituindo-se num elemento fundamental para a condução das políticas de reequipamento, actualização e modernização das Forças Armadas.



PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA EMPORDEF⁵³

Empresas		Actividade	Fracção de Capital Detida	Recursos Humanos	Volume de Negócios (milhares de contos)	Volume de Vendas Exportação (milhares de contos)	Resultado Líquido (milhares de contos)
E M P O R D E F	OGMA	Fabricação, reparação, e manutenção aeronáutica	100% - EMPORDEF	1822	16 810	18 700 ⁵⁴	689
	INDEP	Fabricação de armamento e munições	100% - EMPORDEF	376	1 582	-	- 1 085
	IDD	Desmilitarização	100% - EMPORDEF	n. d.	n. d.	-	-89 792
	SPEL	Produção e venda de explosivos	51% - EMPORDEF	247	2 066	-	- 585 218
	EID	Sistemas das tecnologias de informação	35.8% - EMPORDEF	219	3 195	-	109 950
	EDISOFT	Engenharia de sistemas e software	33% - EMPORDEF	54	468	-	58
	NAVAL-ROCHA	Construção e Reparações navais	40% - EMPORDEF	n. d.	n. d.	-	- 22 768
	SUBLOC	Actividades de Locação	30% - EMPORDEF	n. d.	n. d.	-	- 2 008
EMPORDEF			100% - Capital Público	s/significado	24 121	18 700	- 783

⁵³ Relatório de Balanço e Contas de 1999.⁵⁴ Previsão para 2000.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS INDÚSTRIAS LIGADAS À DEFESA EM PORTUGAL⁵⁵

Unidade : Milhares de contos

Empresas	Actividade principal	Capital Social Controlo da Empresa	Recursos Humanos	Volume de Vendas	Volume Vendas (exportação)	Resultado Líquido	
EMPORDEF S.A.		100% - Capital Público	S/significado	24 121	18 700 ⁵⁶	- 783	
Arsenal do Alfeite	Manutenção e reparação de meios navais	100% - Capital Público ODN - Marinha	2 097	5 576	-	-356	
Manutenção Militar	Rancho, combustíveis e lubrificantes; Messes e	100% - Capital Público	EXÉRCITO	1 393	-	5.5	
OGFE	Produção e comercialização de confeccões, calçado, equipamento	100% - Capital Público		567	5 606	206	88.6
LMPOF	Produtos Químicos e Farmacêuticos	100% - Capital Público		110	2 658	-	69
OGME	Manutenção de viaturas blindadas e mecanizadas e, armamento	100% - Capital Público		153	865	-	n.d.
Total dos Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas			4 320	23 660	206		
Total das Indústrias ligadas à Defesa em 1999				47 781	18 906		

⁵⁵ Fonte: Relatório de Balanço e Contas das empresas de 1999 (os dados referentes ao Arsenal do Alfeite referem-se a 1997)

⁵⁶ Previsão para 2000



PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NA INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE DEFESA NO QUADRO DO WESTERN EUROPEAN ARMAMENT GROUP (WEAG)

1. Conceito e enquadramento das actividades de I&D de defesa

A Investigação e Desenvolvimento (I&D) compreende actividades científicas e tecnológicas ligadas à inovação e aplicação de competências, conhecimentos e "*know-how*" em todos os domínios da ciência e da tecnologia.

No âmbito da defesa, entende-se que a Investigação e o Desenvolvimento de defesa (I&D-d) é o conjunto das actividades associadas à concepção, desenvolvimento e produção de armamento, sistemas e equipamentos de defesa, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento económico, através do incremento de competências científicas e de capacidades tecnológicas e industriais, bem como para o reforço da autonomia nacional em matéria de defesa. Assim, a I&D-d desenvolve-se sobretudo no campo da investigação aplicada e no desenvolvimento experimental, orientados para objectivos de armamento específicos.

Em Portugal, o esforço de I&D-d desenvolve-se em articulação com os Ramos das FA, mediante acordos de parceria com entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, directamente envolvidas (empresas, laboratórios e universidades), sendo financiado e coordenado, praticamente em exclusivo, pelo MDN, através da DGAED.



2. Modalidades, instrumentos e sedes de financiamento

As actividades e programas de I & D de defesa são orientadas de acordo com duas grandes vertentes ou modalidades de envolvimento:

- A nível externo, em cooperação internacional:
 - ◆ No âmbito do Programa *EUropean Co-operation for the Long Term In Defence (EUCLID)*, regulado por um *Programme Memorandum of Understanding (PMOU)*. Este instrumento tem por objectivo a promoção de actividades cooperativas de I & D por países europeus da NATO, através do Painel II do *Western European Armaments Group (WEAG)*, guiadas por princípios e objectivos tendencialmente conducentes a uma política e indústria comuns de armamento na Europa. A coordenação e a gestão contratual dos projectos são assegurados por um órgão executivo (*Research Cell*), embrião da futura Agência Europeia de Armamentos (*European Armaments Agency*). O critério adoptado para a partilha de custos é o financiamento pelo MDN em 70%, suportando as indústrias os restantes 30% sob a forma de autofinanciamento.
 - ◆ Acordo *TecHnology Arrangement for Laboratories for Defence European Science (THALES)*: formato subsidiário do Programa EUCLID concebido para a cooperação em I & D entre universidades, institutos e laboratórios do Estado, sob a forma de projectos ou de permuta de informação. Nesta modalidade do EUCLID, os custos são integralmente suportados por financiamento nacional (MDN).
 - ◆ Mecanismo **EUROFINDER**: modelo que visa incentivar a indústria a tomar a iniciativa da submissão de projectos de I & D, que possam vir a interessar ao



sector da defesa. Nesta modalidade é norma corrente uma partilha de custos entre o Estado e as empresas numa base de 50% cada.

- ◆ No âmbito da NATO, por representação no *Conference of National Armaments Directors (CNAD) Main Groups*, bem como nos diversos painéis da *Research and Technology Organization (RTO)* e no seu órgão de direcção *Research and Technology Board (RTB)*. A *RTO* tem como objectivo promover e coordenar actividades de I&D que "assegurem que a aliança dispõe da melhor capacidade científica e tecnológica e do conhecimento que os seus membros se propõem colocar em comum".

- A nível interno:

- ◆ Por iniciativa do MDN/EMGFA/Ramos e/ou entidades civis anteriormente indicadas, sendo os programas/projectos conduzidos sob coordenação e supervisão do MDN/DGAED.

Em ambas as modalidades, as propostas de projectos de I&D são avaliadas por prioridades tecnológicas e escrutinadas segundo o seu mérito e interesse para a defesa. O financiamento em qualquer das modalidades (projecto nacional ou cooperativo internacional) é suportado maioritariamente por verbas inscritas na LPM, com excepção dos programas e actividades da RTO, em que o financiamento é assegurado pela NATO.

Anualmente têm vindo a ser disponibilizadas verbas por programas, projectos e actividades de I&D de defesa na ordem dos 500 mil contos, o que equivale a cerca de 0,2% do Orçamento de Defesa Nacional.



3. Áreas tecnológicas preferenciais do esforço de I&D

A participação nacional em actividades de I&D-d, quer interna quer externamente, obedece a critérios de estabelecimento de áreas tecnológicas identificadas como prioritárias no esforço de investigação e desenvolvimento.

As áreas tecnológicas prioritárias da política nacional de I&D-d decorrem do Despacho n.º 11/MDN/94, que refere dever ser continuado o "esforço no sentido do desenvolvimento da capacidade científica e tecnológica nacional através da participação em projectos de investigação e desenvolvimento de âmbito nacional e internacional com interesse para a defesa nas seguintes áreas preferenciais:

- Micro-electrónica;
- Novos Materiais e Estruturas;
- Sensores;
- Satélites;
- Explosivos."

Posteriormente foram também considerados os seguintes sectores:

- Opto-electrónica;
- Laser e Infravermelhos;
- Simulação para fins de defesa;
- Tecnologias da Informação e Comunicação;
- Saúde.

4. Projectos de I&D de defesa presentemente em curso

No âmbito do programa EUCLID, Portugal participa presentemente num total de onze projectos designados por *Research and Technology Projects (RTP)* abrangendo as áreas tecnológicas de:



- Novos Materiais e Estruturas (1 projecto com as OGMA, Instituto Superior Técnico (IST) e Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial (INEGI));
- Opto-electrónica (4 projectos com o Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial (INETI) e a EID);
- Sistemas de Vigilância por Satélites (1 projecto com o INETI);
- Modelação e Simulação (2 projectos com as OGMA, o INETI e o instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores (INESC));
- Materiais Energéticos (3 projectos com o Laboratório de Energética e Detónica (LEDAP), associado à Universidade de Coimbra).

Tratando-se de actividades de natureza cooperativa, estes projectos contam com a participação de vários países membros do WEAG. Internamente, a participação de entidades interessadas, é materializada através de parcerias entre o MDN e essas entidades numa base de partilha de financiamentos.

No âmbito da NATO, Portugal tem representação nos sete painéis da RTO, participando ainda nos *Main Armaments Groups*, *NATO Army Armaments Group* (NAAG), *NATO Naval Armaments Group* (NNAG) e *NATO Airforce Armaments Group* (NAFAG) e em diversos grupos e subgrupos deles dependentes. No que respeita ao RTO, Portugal tem acesso a mecanismos de financiamento (*Support Programme* e *Consultant Programme*), destinados a proporcionar actividades e programas de intercâmbio, nomeadamente entre universidades nacionais e estrangeiras de outros países aliados.

Com execução por entidades estritamente nacionais, estão em curso nove outros projectos, envolvendo diversas entidades, nas áreas de Materiais Compósitos, Sistemas de Comunicações, de Informação, Comando e Controlo, Simulação e Saúde e Telemedicina Militar.



*ANÁLISE DE VENDAS POR CLIENTES DOS ESTABELECIMENTOS
FABRIS DO EXÉRCITO*



LOGÍSTICA DE AQUISIÇÃO NO REINO UNIDO - SMART PROCUREMENT

Uma das primeiras conclusões que ressaltaram do *Strategic Defence Review*⁵⁷ foi a necessidade de transformar radicalmente o processo de aquisição de equipamentos de defesa. O Reino Unido gasta aproximadamente 9 bilhões de libras por ano em equipamento de defesa e apesar dos esforços desenvolvidos para melhorar o ciclo de aquisições, constataram que muitos dos projectos demoravam e custavam mais do que tinha sido planeado.

Além de não ser financeiramente adequado, este processo afectava também as capacidades operacionais, uma vez que o ciclo de aquisições excessivamente longo não era compatível com a rápida evolução tecnológica dos equipamentos. Decorrente desta constatação surgiu o conceito de *Smart Procurement*.

Para identificar os problemas, o Ministério da Defesa do Reino Unido, recorreu a uma firma de consultoria, a *McKinsey*, que detectou a existência de uma falha no processo, nomeadamente no equilíbrio entre o custo, tempo e realização nas etapas iniciais dos projectos, ou seja, investimento insuficiente nas fases iniciais dos projectos conduzia a custos significativos em etapas posteriores. Foram também identificadas outras vulnerabilidades, nomeadamente, o mesmo tipo de abordagem no processo de aquisição para diferentes projectos, insuficiente delegação de autoridade nos gestores dos projectos e falta de incentivos às entidades participantes nos mesmos.

⁵⁷ AAVV, Modern Forces for the Modern World - The Strategic Defence Review, pag 41.



Foram também criados grupos de trabalho envolvendo representantes das indústrias, de modo a modernizarem aspectos específicos do processo de aquisição. Estes grupos de trabalho concluíram também pela necessidade de uma maior participação entre o Ministério da Defesa e a indústria.

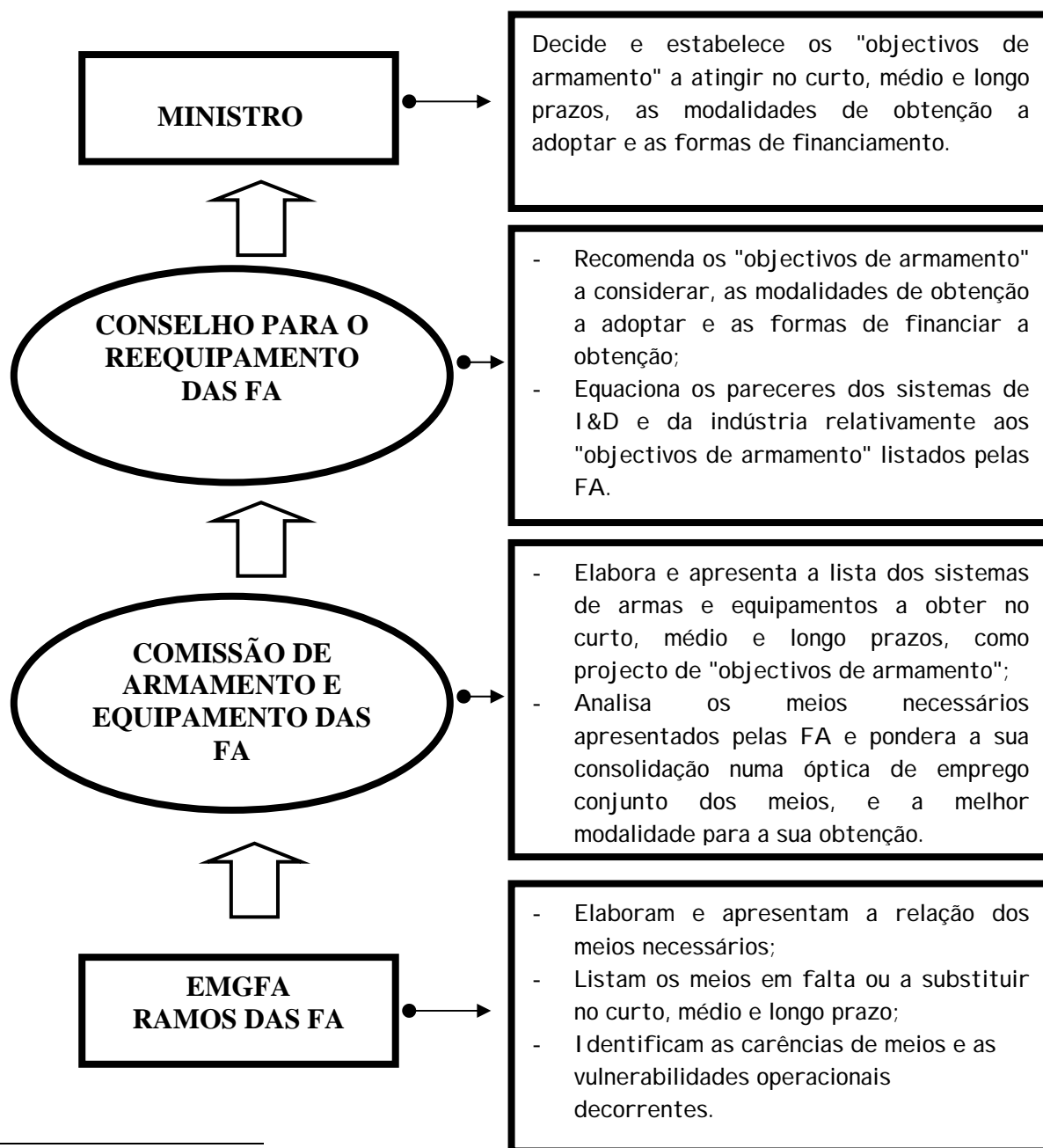
Do "*brainstorming*" efectuado resultaram dois conceitos. O primeiro é que se devem adoptar diferentes métodos de aquisição, para diferentes projectos, designadamente, pequenos ou grandes projectos. O segundo conceito é que a abordagem dos grupos de trabalho aos projectos deve cobrir não só a fase de aquisição, mas também o período de vida dos equipamentos, de modo a integrar no projecto requisitos como, avaliação tecnológica, aquisição e as funções logísticas. Foi também sublinhado a necessidade de incluir nestes grupos de trabalho representantes da indústria.

Foi também realçado a necessidade de simplificar os mecanismos do processo de decisão por forma a permitir uma maior resposta à rápida evolução tecnológica, passando a existir apenas dois pontos de decisão no ciclo do projecto, um na fase de lançamento do processo (envolvendo 15% das verbas) e outro na fase do investimento principal.

Outra conclusão decorrente do *Strategic Defence Review* foi a da criação de um núcleo de especialistas para assessorar o Ministro da Defesa na gestão de grandes projectos.

Para a concretização das mudanças anteriormente enunciadas foi realçada a necessidade de transformar o *Procurement Executive* em *Defence Agency*.

Decorrentes das mudanças enunciadas, o Ministério da Defesa do Reino Unido, estima poupar cerca de 2 biliões de libras na aquisição de material de defesa.

ESTRUTURA DO "OBJECTIVO DE ARMAMENTO"⁵⁸

⁵⁸Tenente-General Ravara, op. cit., pág. 14



AA - Arsenal do Alfeite

AJP-4 (A) - Allied Joint Logistic Doctrine

C3 - Comando, Controlo e Comunicações

CBPF - Ciclo Bienal de Planeamento de Forças

CCEM - Conselho de Chefes de Estado-Maior

CEDN - Conceito Estratégico de Defesa Nacional

CEM - Conceito Estratégico Militar

CEME - Chefe do Estado-Maior do Exército

CEMFA - Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CEMGFA - Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

CLAFA - Comando Administrativo-Logístico da Força Aérea

CLFA - Conselho de Logística das Forças Armadas

CRACID - Comissão de Reorganização das Actividades Industriais de Defesa

CRLFA - Comissão dos Representantes Logísticos das Forças Armadas

CST - Contrato Sem Termo

CTTC - Contrato de Trabalho a Termo Certo

DCI - Defence Capabilities Initiative

DGAED - Direcção Geral de Armamento e Equipamentos de Defesa

DGIE - Direcção Geral de Infra-Estruturas

DGPE - Direcção-Geral de Património do Estado

DIREC - Divisão de Recursos

DL - Decreto-Lei

DMDM - Directiva Ministerial de Defesa Militar



DNA - Director Nacional de Armamento

DSE - Direcção dos Serviços de Engenharia

DSF - Direcção dos Serviços de Finanças

DSI - Direcção dos Serviços de Intendência

DSM - Direcção dos Serviços de Material

DSS - Direcção dos Serviços de Saúde

DST - Direcção dos Serviços de Transmissões

EDI SOFT - Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software

EFE - Estabelecimentos Fabris do Exército

EFFA - Estabelecimentos Fabris das Forças Armadas

EID - Empresa de Investigação e Desenvolvimento de Electrónica

EMA - Estado-Maior da Armada

EMCC - Estado-Maior Coordenador Conjunto

EME - Estado-Maior do Exército

EMFA - Estado-Maior da Força Aérea

EMGFA - Estado-Maior-General das Forças Armadas

EMPORDEF - Empresa Portuguesa de Defesa (SGPS) S.A.

EMQ - Engenheiro de Máquinas

ESSM - Escola de Saúde de Serviço Militar

EUA - Estados Unidos da América

EUCLID - European Cooperation for the Long Term In Defence

FA - Forças Armadas

FMS - Foreign Military Sales

FMSC - Fábrica Militar de Santa Clara

FND - Forças Nacionais Destacadas

FP - Force Proposal



GOP - Grandes Opções do Plano

GU - Grande Unidade

I&D - Investigação e Desenvolvimento

I&D-d - Investigação e Desenvolvimento de defesa

IDD - Indústrias de Desmilitarização

IDN - Instituto de Defesa Nacional

INDEP - Indústrias de Defesa

INEGI - Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial

INESC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores

INETI - Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial

IST - Instituto Superior Técnico

LDNFA - Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas

LEDAP - Laboratório de Energética e Detónica

LM - Laboratório Militar

LMPOF - Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos

LOBOFA - Lei Orgânica de Base das Forças Armadas

LPM - Lei de Programação Militar

LTR - Long Term Requirements

MDN - Ministério da Defesa Nacional

MM - Manutenção Militar

NAAG - NATO Army Armaments Group

NAFAG - NATO Airforce Armaments Group

NID - Núcleo das Indústrias de Defesa

NNAG - NATO Naval Armaments Group

OCAD - Órgãos Centrais de Administração e Direcção

OGF - Oficinas Gerais de Fardamento



OGFE - Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento

OGMA - Oficinas Gerais de Material Aeronáutico

OGME - Oficinas Gerais de Material de Engenharia

OSC - Órgãos e Serviços Centrais

OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PFN - Proposta de Forças Nacional

PIDDAC - Programa de Investimento e Despesa da Administração Central

PMOU - Programme Memorandum of Understanding

RTB - Research and Technology Board

RTO - Research and Technology Organization

RTP - Research and Technology Projects

SFN - Sistema de Forças Nacional

SG - Secretaria-Geral

SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais

SICC - Sistema Integrado de Comunicações

SICOM - Sistema Integrado de Comunicações

SINCOMAR - Sistema Integrado de Comunicações da Marinha

SPEL - Sociedade Portuguesa de Explosivos

SSM - Superintendência dos Serviços de Material

SUBLOC - Locação de Submarinos

THALES - Technology Arrangement for Laboratories for Defence European Science

TILD - Trabalho Individual de Longa Duração

TNP - Tempo Normal Possível

TO - Teatro de Operações

UAM - Unidades Auxiliares de Marinha



UEO - União da Europa Ocidental

UN - Unidade Naval

VBTP - Viatura Blindada de Transporte de Pessoal

WEAG - Western European Armaments Group

LIVROS, REVISTAS E MEMORANDOS

AAVV, Modern Forces for the Modern World - The Strategic Defence Review, London, 1998.

AFONSO, Brito, Capitão de Fragata EMQ, "Arsenal do Alfeite - 40 anos de passado. Que futuro?", Anais do Clube Militar Naval, Volume CI X, Abr-Jun, 1979.

AFONSO, Brito, Capitão de Fragata EMQ, "O Arsenal e as necessidades da Armadas", Anais do Clube Militar Naval, Volume CI X, Jul-Set, 1979.

BARATA, Manuel Themudo, "Indústria Militar: Como e para Quê", Revista Nação e Defesa, n.º 15, Lisboa, 1980.

COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, Indústria de Defesa Europeia: Implicações Estratégicas para a União Europeia e para Portugal, Instituto de Defesa Nacional, Lisboa, 1998.

COUTO, General Abel Cabral, Elementos de Estratégia - Apontamentos para um Curso, Vol. I, IAEM, 1988.

LOPES, António Jorge de Figueiredo, "A Indústria de Defesa e a Modernização das Forças Armadas Portuguesas", Revista Nação e Defesa, n.º 38, Lisboa, 1986.

LOPES, Manuel Rodrigues, Organização do Arsenal do Alfeite, Alfeite, 1984.

MACEDO, "Economia Política de Defesa", Revista Nação e Defesa, n.º 1, Lisboa, 1976.

MESQUITA, "Esforço Financeiro de Defesa", Revista Nação e Defesa, n.º 38, Lisboa, 1986.

MOTA, Magalhães, "Desenvolvimento e Despesas Militares", Revista Nação e Defesa, n.º 27, Lisboa, 1983.



-
- NEVES, Costa, "Uma Perspectiva Integrada Sobre a Indústria Nacional de Defesa", Revista Nação e Defesa, n.º 57, Lisboa, 1991.
- RAVARA, General Rui Lobato de Faria, Memorando n.º 1/RR/00 - Definição de Objectivos de Armamento, MDN, 2000 (não publicado).
- RAVARA, General Rui Lobato de Faria, Memorando n.º 3/RR/00 - Directiva Ministerial para o Planeamento Militar e a Definição de Objectivos de Armamento, MDN, 2000 (não publicado).
- SILVA, General Cravo da, "Indústria de Defesa em Portugal. Que Política? Algumas Reflexões", Revista Nação e Defesa, n.º 46, Lisboa, 1988.

OUTROS DOCUMENTOS

- AAVV, Apoio Logístico ao Sistema de Forças Nacional, NC - 60-50-10, I AEM, Nov94.
- AAVV, Conclusões da Presidência Alemã, Colónia, 3 e 4 de Junho de 1999.
- AAVV, Conclusões da Presidência Finlandesa, Helsínquia, 10 e 11 de Dezembro de 1999.
- AAVV, Directiva Ministerial de Planeamento Militar (DMDM-2000), Ministério da Defesa Nacional, Lisboa, Jul2000.
- AAVV, Dispositivo da Componente Terrestre do Sistema de Forças Nacional, Estado-Maior do Exército, Jan00.
- AAVV, Elementos Essenciais Para Uma Política da Indústria Relacionada com a Defesa, Centro de Estudos Euro-Defense - Portugal, caderno n.º 2, Abril 2000.
- AAVV, Modernização das Forças Armadas - FA - 2000, Estado-Maior das Forças Armadas.
- AAVV, Logística - Noções Gerais, ME 60 - 10 -00, I AEM, 1990.
- AAVV, Programa do XII Governo Constitucional.
- AAVV, Programa do XIV Governo Constitucional.



-
- AAVV, Propostas de Forças Nacionais - PFN99, Ministério da Defesa Nacional, 1999.
- AAVV, Relatório e Contas/1997 do Arsenal do Alfeite, Alfeite, 1998.
- AAVV, Relatório e Contas/1999 da EMPORDEF, Lisboa, 2000.
- AAVV, Relatório e Contas/1999 do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos, Lisboa, 2000.
- AAVV, Relatório e Contas/1999 da Manutenção Militar, Lisboa, 2000.
- AAVV, Relatório e Contas/1999 das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, Lisboa, 2000.
- AAVV, Relatório e Contas/1999 das Oficinas Gerais de Material de Engenharia, Lisboa, 2000.

LEGI SLAÇÃO

- Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro de 1982 (Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas).
- Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto de 1991 (Lei Orgânica de Bases das Forças Armadas - LOBOFA).
- Lei n.º 46/98, de 7 de Agosto de 1998 (Lei quadro das leis de programação militar).
- Decreto-Lei n.º 47/93 de 26 de Fevereiro (Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional).
- Decreto-Lei n.º 48/93 (Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas).
- Decreto-Lei n.º 49/93 (Lei Orgânica da Marinha).
- Decreto-Lei n.º 50/93 de 26 de Fevereiro de 1993 (Lei Orgânica do Exército).
- Decreto-Lei n.º 51 (Lei Orgânica da Força Aérea).
- Decreto-Lei n.º 235-B/96.



-
- Decreto-Lei n.º 263/97 (Altera o Decreto-lei n.º 47/93, de 26 de Fevereiro- Lei Orgânica do Ministério de Defesa Nacional).
 - Decreto-Lei n.º 267/97 (Altera o Decreto-Lei n.º 47/93, de 26 de Fevereiro- Lei Orgânica do Ministério de Defesa Nacional).
 - DR n.º 43/94 (Estabelece as atribuições, organização e competências do Estado-Maior do Exército).
 - DR n.º 44/94 (Estabelece as atribuições, organização e competências do Comando do Pessoal, do Comando da Logística e do Comando da Instrução do Exército).
 - DR n.º 47/94 (Estabelece as atribuições, organização e competências dos comandos territoriais, do Comando das Tropas Aerotransportadas, das unidades, estabelecimentos e órgãos territoriais e dos campos de instrução)
 - Resolução do Conselho de Ministros 9/94, de 13 de Janeiro (Conceito Estratégico de Defesa Nacional).
 - Despacho 8/MDN/94.
 - Despacho 9/MDN/94.
 - Despacho 10/MDN/94.
 - Despacho 12/MDN/94.

INTERNET

<http://exercito.pt/exercito/estb/Impqf/exImpqf.htm>

<http://exercito.pt/exercito/estb/ogfe/exmm.htm>

<http://exercito.pt/exercito/estb/ogfe/exogfe.htm>

<http://exercito.pt/exercito/estb/ogme/exogme.htm>



**ANÁLISE DE VENDAS POR CLIENTES DOS ESTABELECIMENTOS
FABRIS DO EXÉRCITO**

