

ESCOLA NAVAL

DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES E GESTÃO



**A TENDÊNCIA ATUAL DA LOGÍSTICA
NA ÓTICA DA CENTRALIZAÇÃO E DA DESCENTRALIZAÇÃO**

ASPOF AN Flávia Andreia Ferreira Simião

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES NAVAIS

(ADMINISTRAÇÃO NAVAL)

2014





ESCOLA NAVAL

DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES E GESTÃO

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES
NAVAIS**

**A TENDÊNCIA ATUAL DA LOGÍSTICA
NA ÓTICA DA CENTRALIZAÇÃO E DA DESCENTRALIZAÇÃO**

ASPOF AN Flávia Andreia Ferreira Simião

ORIENTADOR: CFR AN João Carlos Dias Carvalho

CO-ORIENTADOR: CRF AN Carlos Manuel Cardoso da Silva





AGRADECIMENTOS

O espaço limitado desta secção de agradecimentos, seguramente, não me permite agradecer, como devia, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em ciências Militares Navais me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica.

Desta forma, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas com um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer, ao meu orientador Capitão-Fragata Dias Carvalho e ao meu co-orientador Capitão-Fragata Cardoso da Silva, pelo incentivo, disponibilidade, dedicação, pelas oportunas e profundas observações demonstrada durante a realização da presente dissertação de mestrado. Contribuíram, de forma crucial, para o seu desenvolvimento e sucesso.

À Direção de Abastecimento, na pessoa do Capitão-Fragata AN Lumley Norte, à Capitão-Tenente AN Sónia Cavaco da Silva, e à Segunda Tenente TSN-JUR Helena Ramos pela disponibilidade que sempre demonstraram e pela vasta experiência profissional, contribuindo imenso para a realização deste trabalho.

Ao longo do meu estágio de embarque, a bordo do N.R.P Sagres, foram-me proporcionadas todas as condições necessárias à realização deste trabalho, pelo que gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos ao Capitão-Fragata Alcobia Portugal, ao Capitão-Tenente Santos Rocha, ao Primeiro Tenente AN Mira Rodrigues e aos restantes oficiais quer pelo apoio prestado na realização deste trabalho, quer no esclarecimento de dúvidas.

Termino, agradecendo à minha família e namorado pelo apoio constante, educação e paciência ao longo destes anos.





DEDICATÓRIA

Aos meus pais e avós que me ensinaram a lutar pelo que quero...

Obrigado.





RESUMO

O presente trabalho de investigação debruça-se sobre a tendência da logística na ótica da centralização versus descentralização, tendo como propósito principal a melhoria do modelo utilizado atualmente.

Após focalizado como linha de ação, a melhoria dos processos de aquisição realiza-se uma análise dos prós e contras dos modelos de centralização e de descentralização. Para o cumprimento do objetivo também se analisou a tendência logística de outras organizações e as suas práticas. Por fim, é exposta uma proposta de novo organismo interno da Marinha responsável pela logística de aquisição e *procurement*.

A utilidade deste trabalho é transmitida em duas vertentes. Na primeira tem como objetivo aumentar a eficiência da logística e melhorar a qualidade do serviço logístico prestado. Na segunda, pretende economizar os recursos existentes uma vez que se esperam mais cortes orçamentais e redução de pessoal nas Forças Armadas.

Palavras-chave: logística, centralizar, descentralizar, reestruturar, racionalizar, reduzir, obtenção.





ABSTRACT

This research work focus on the trend of logistics from the perspective of centralization versus decentralization, with the main purpose to improve the model currently used.

After focused as a line of action the improvement of procurement processes, an analysis of the pros and cons of the models of centralization and decentralization is made. To achieve the objective we also analyzed the logistics of other organizations and their practical trend. Finally, it is made an exposition of a proposition to create a new internal body inside the Navy responsible for the logistic of acquisition and procurement.

The usefulness of this research work to convey in two parts; the first is intended to increase efficiency of logistics and to improve the quality of logistics service. The second aims intend to conserve the existing resources since there are expect more budget cuts and staff reductions in the Armed Forces.

Key-words: logistics, centralize, decentralize, restructure, rationalize, reduce, obtaining.





LISTA DE ACRÓNIMOS

AEA	Adequabilidade, Exequibilidade, Aceitabilidade
AM	Academia de Marinha
AMN	Autoridade Marítima Nacional
ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
AQ	Acordos Quadro
BDC	Base de Dados de Catalogação
BF	Base de Fuzileiros
BNL	Base Naval de Lisboa
BTID	Base Tecnológica e Industrial de Defesa
CA	Conselho do Almirantado
CAS	Centro de Abastecimento Sanitário
CCAMN	Conselho Consultivo da Autoridade Marítima Nacional
CCE	Centralização de Compras do Estado
CCF	Comando do Corpo de Fuzileiros
CCM	Comissão Cultural de Marinha
CCOSF	Centro da Componente Operacional do Sistema de Forças
CCP	Código dos Contratos Públicos
CDD	Centro de Dados da Defesa
CDMI	Comissão do Direito Marítimo Internacional
CDPM	Comissão de Domínio Público Marítimo
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEPMA	<i>Central Europe Pipeline Managent Agency</i>
CEPS	<i>Central Europe Pipeline System</i>
CGPM	Comando Geral da Policia Marítima
CIFFA	Comando da Instrução e Formação da Força Aérea
CIS&I	Comunicação Informação Sistemas e Informação
CITAN	Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval



CLAFA	Comando da Logística da Força Aérea
CLO	<i>Country Liaison Officers</i>
CMSH	Centro de Medicina Subaquática e Hiperbárica
CN	Comando Naval
CNCP	Catálogo Nacional de Compras Públicas
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
CSDA	Conselho Superior de disciplina da Armada
CZM	Comando de Zona Marítima
D	Docagens
DA	Direção de Abastecimento
DAF	Departamento Administrativo e Financeiro
DAFL	Direção de Administração Financeira e Logística
DAS	<i>Disposales Services Authority</i>
DAT	Direção de Abastecimento e Transporte
DCSI	Direção de Comunicação e Sistemas de Informação
DE&S	<i>Defence Equipment and Support</i>
DEP	Direção de Engenharia e Programas
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DGAIED	Direção Geral do Armamento e Infraestruturas da Defesa
DGAM	Direção Geral da Autoridade Marítima
DGFP	Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial
DGMFA	Direção Geral de Material da Força Aérea
DGMR	Direção Geral de Materiais e Recursos
DGPE	Direção Geral do Património do Estado
DI	Direção de Infraestruturas
DITIC	Direção de Tecnologia de Informação e Comunicação
DLO	<i>Defence Logistics Organisation</i>
DLOG	Divisão de Logística
DM	Departamentos Marítimos
DMSA	Direção de Manutenção de Sistemas de Armas
DN	Direção de Navios
DPA	<i>Defence Procurement Agency</i>



DPN	Diretiva de Política Naval
DSF	Direção do Serviço de Formação
DSP	Direção de Serviço do Pessoal
DSS	Direção do Serviço de Saúde
DT	Direção de Transportes
ECC	<i>Equipment Capability Customer</i>
EDP	Energias de Portugal
EMA	Estado-Maior da Armada
EMD	Estado-maior da Defesa
EN	Escola Naval
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
eSPap	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
EUROMARFOR	<i>European Maritime Force</i>
FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas
FSCS	<i>Federal Supply Catalog System</i>
GABCEMA	Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada
GPS	<i>Global Positioning System</i>
HFAR	Hospital das Forças Armadas
IGM	Inspeção Geral da Marinha
IH	Instituto Hidrográfico
JAL	<i>Jefatura de Apoyo Logístico</i>
JMRA	Junta Médica de Revisão da Armada
LOMAR	Lei Orgânica da Marinha
MAI	Ministério da Administração Interna
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MOD	<i>Ministry of Defence</i>
NAMA	<i>NATO Airlift Management Agency</i>
NAMP	<i>NATO Airlift Management Programme</i>
NAMSA	<i>NATO Maintenance and Supply Agency.</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NPO	Navios de Patrulha Oceânica
NSPA	<i>NATO Support Agency</i>



OA	Organismo Abastecedor
OCAD	Órgãos Centrais da Administração e Direção
OCAL	Órgão Central de Apoio Logístico
ODT	Organismos de Direção Técnica
OE	Objetivo de Estudo
ONU	Organização das Nações Unidas
PA	Plano de Atividades
PAP	Pedido de Autorização de Pagamento
PEC	Pacto de Estabilidade e Crescimento
PEST	Políticas-legais, Económicas, Socioculturais, Tecnológicas
PIB	Produto Interno Bruto
PM	Polícia Marítima
PNB	Produto Nacional Bruto
POL NATO	Petróleos Óleos Lubrificantes NATO
PPC	Poder de Compra Padrão
PR	Pequenas revisões
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PT	Portugal Telecom
PVE	Plataforma Eletrónica de Vendas
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RA	Revisão Assistida
RFID	<i>Radio-Frequency Identification</i>
RI	Revisões Intermédias
SAAS	<i>Software as a Service</i>
SAP	<i>Application Foundation & Security</i>
SBSM	Serviço de Busca e Salvamento Marítimo
SECAMAR	Seção de Catalogação da Marinha
SFPM	Sistema de Formação Profissional da Marinha
SI/TIC	Sistema de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação
SICALN	Sistema de Informação de Configuração e Apoio Logístico dos Navios



SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SNCP	Sistema Nacional de Compras Públicas
SSF	Superintendência dos Serviços Financeiros
SSM	Superintendência dos Serviços do Material
SSP	Superintendência dos Serviços do Pessoal
SSTI	Superintendência dos Serviços Tecnológicos e de Informação
SUC	Sistema Uniforme de Catalogação
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TC	Tribunal de Contas
UAICM	Unidade de Apoio às Instalações Centrais da Marinha
UE	União Europeia
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
UMC	Unidade Ministerial de Compras
VCEMA	Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada





LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: Trinómio das dimensões da logística ou de gestão logística	9
Figura 2-2: Ciclo logístico	12
Figura 3-3: Objetivos da Marinha	20
Figura 3-4: Estrutura orgânica da Marinha.....	21
Figura 3-5: A cadeia de valor	29
Figura 5-6: Organização da Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros	57
Figura 5-7: Organização estrutural do Comando da Logística.....	61
Figura 5-8: Organização do CLAFa	64
Figura 5-9: Estrutura básica da organização da Armada Espanhola	70
Figura 6-10: Proposta da estrutura para a organização logística da Marinha.....	81
Figura 6-11: Triângulo dos 3E	87
Figura 6-12: Três processos interligados na gestão estratégica.....	94
Figura A-13: Organização da Manutenção.....	120
Figura C-14: Organograma da SSM.....	124
Figura D-15: Organograma da SSP	126
Figura E-16: Organograma da DGAM.....	128
Figura F-17: Organograma do DAFL.....	130
Figura G-18: Organização da Direction Générale Materiel Resources	132
Figura G-19: Organização da Divisão de Sistemas	132
Figura G-20: Organização da Divisão de Procurement.....	133
Figura G-21: Organização da Divisão de sistemas de comunicação, informação e infraestruturas.	133





LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4-1: O número de militares nos quadros permanentes no ativo da Marinha.....	48
Gráfico 4-2: Militares no quadro de reformados da Marinha.....	50
Gráfico apêndice 1-3: O PIB e o rendimento per capita em euros desde 1960 até 2012.	144
Gráfico apêndice 1-4: PIB-Composição por setor de origem	145
Gráfico apêndice 1-5: PIB de Portugal.....	145
Gráfico apêndice 1-6: Taxa de crescimento de Portugal.....	147
Gráfico apêndice 1-7: PIB per capita de 2012.....	148
Gráfico apêndice 1-8: Taxa de desemprego em Portugal.....	149





LISTA DE TABELAS

Tabela 1-1: Plano Geral da Investigação	3
Tabela 3-2: Pontos fortes da Análise SWOT.....	36
Tabela 3-3: Pontos fracos da análise SWOT	37
Tabela 3-4: Oportunidades da análise SWOT	37
Tabela 3-5: Fraquezas da análise SWOT	38
Tabela 3-6: Matriz SWOT	38
Tabela 4-7: Relação entre a área de abastecimento e o modelo utilizado	46
Tabela 5-8: Comparação entre Portugal e os países da Europa que serão analisados (2012)	65
Tabela 6-9: Modelo da matriz de adequabilidade	100
Tabela 6-10: Modelo da matriz de exequibilidade	102
Tabela 6-11: Modelo da matriz de aceitabilidade	104
Tabela H-12: Escolha do procedimento contratual em função do valor	134
Tabela apêndice 1-13: Análise do ambiente interno por funções.....	140
Tabela apêndice 1-14: A situação económica em Portugal de 1950-1970.....	143
Tabela apêndice 1-15: Os emigrantes de Portugal por tipo e sexo	147





ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
DEDICATÓRIA	vii
RESUMO	ix
ABSTRACT	xi
LISTA DE ACRÓNIMOS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xix
LISTA DE GRÁFICOS	xxi
LISTA DE TABELAS	xxiii
ÍNDICE	xxv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento geral	1
1.2 Justificação do tema	2
1.3 Metodologia da Investigação	3
1.4 Organização da dissertação	5
1.5 Limitações da investigação	6
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
2.1 A importância da logística nas organizações	7
2.2 Doutrina Logística North Atlantic Treaty Organization	10
2.3 As atividades da logística	11
2.4 Aprovisionamento	13
2.5 <i>Procurement</i>	14
2.6 Acordo Quadro	15
3. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ATUAL DA LOGÍSTICA NAVAL	19
3.1 Âmbito	19
3.2 Elementos funcionais da Logística Naval	22
3.2.1 Direções Logísticas	25
3.3 Cadeia de Valor	28
3.4 Análise SWOT	36
4. CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	41
4.1 Organização	41
4.2 Modelo centralizado	42



4.2.1 Vantagens da centralização	42
4.2.2 Desvantagens da centralização	43
4.3 Modelo Descentralizado	43
4.3.1 Vantagens da descentralização	44
4.3.2 Desvantagens da descentralização	44
4.4 Modelo Misto	45
4.5 Parâmetros de centralização ou descentralização da organização	47
4.5.1 O tamanho e a complexidade da organização	47
4.5.2 Dispersão geográfica	48
4.5.3 Competência do pessoal disponível	49
4.5.4 Sistema de comunicação disponível	51
4.5.5 Uso de informação e das novas tecnologias	52
4.6 Considerações	52
5. AS TENDÊNCIAS ATUAIS DA LOGÍSTICA	55
5.1 Instituto Hidrográfico	56
5.2 Autoridade Marítima Nacional	59
5.3 Exército	60
5.4 Força Aérea	63
5.5 Exemplo de outras organizações Militares	65
5.5.1 Reino Unido	66
5.5.2 Bélgica	68
5.5.3 Espanha	69
5.6 A NATO Support Agency	71
5.7 Administração Pública	74
5.7.1 Unidade Ministerial de Compras da Defesa Nacional	75
5.8 Considerações	77
6. A PROPOSTA	79
6.1 Enquadramento	79
6.2 Missão	81
6.3 Valores	82
6.4 Competências	83
6.5 Análise envolvente	84
6.5.1 Caracterização do ambiente	85
6.5.2 Análise segundo potencialidades e constrangimentos	85



6.5.2.1 Potencialidades-----	85
6.5.2.2 Constrangimentos-----	86
6.6 Critérios-----	87
6.7 Ciclo logístico-----	89
6.7.1 Na ótica da determinação das necessidades-----	89
6.7.2 Na ótica da obtenção-----	90
6.7.3 Na ótica da distribuição-----	92
6.7.4 Na ótica da armazenagem-----	93
6.8 Estratégia-----	94
6.8.1 Relação com os Fornecedores-----	96
6.8.2 Relações Internas-----	96
6.9 Modelo de Adequabilidade, Exequibilidade e Aceitabilidade-----	97
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	106
7.1 Análise sumária dos resultados obtidos-----	106
7.2 Recomendações e trabalhos futuros-----	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	112
ANEXOS-----	118
Anexo A - Manutenção na Marinha-----	120
Anexo B - Nota nº76 de 2 de fevereiro de 2005-----	122
Anexo C - Organização da Superintendência dos Serviços do Material-----	124
Anexo D - Organização da Superintendência dos Serviços do Pessoal-----	126
Anexo E - Direção Geral de Autoridade Marítima e Comando Geral da Polícia Marítima -----	128
Anexo F - Organização da Direção de Administração Financeira e Logística da Direção Geral da Autoridade Marítima-----	130
Anexo G - Organização da logística de Defesa Belga-----	132
Anexo H - Tipos de procedimentos contratuais-----	134
APÊNDICES-----	136
Apêndice 1 - Caracterização do ambiente externo e interno-----	138
Apêndice 2 - Análise de conteúdo da entrevista no Instituto Hidrográfico-----	152
Apêndice 3 - Análise de conteúdo da entrevista na Direção Geral da Autoridade Marítima -----	158
Apêndice 4 - Análise de conteúdo da entrevista na Unidade Ministerial de Compras-----	162
Apêndice 5 - Entrevista a unidades sem juristas de contratação-----	170





1. INTRODUÇÃO

“Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, ... é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda”.

Antoine de Saint-Exupéry

1.1 Enquadramento geral

Atualmente vive-se num ambiente socioeconómico onde é predominante a instabilidade e a mudança. Esta realidade cria novos desafios e estimula a renovação e reestruturação com ênfase na flexibilidade e rápida decisão.

Assim, neste tempo marcado pela racionalização dos meios financeiros urge uma resposta eficiente na utilização dos recursos. Ao longo de todo o trabalho de investigação prévio até à realização desta dissertação foi seguida esta linha delimitada pelo contexto atual.

A logística é uma das áreas mais afetadas por esta nova realidade socioeconómica. E, tendo em conta a sua considerável escala e importância estratégica, torna-se necessário fazer uma reestruturação da logística a fim de possibilitar uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

A complexidade do sistema logístico de acordo com Moura (2006) remete para a necessidade da gestão simultânea de múltiplas variáveis. Estas, muitas vezes, geram conflitos na perspetiva da sua otimização, exigindo conhecimentos profundos, não só, na logística e de todos os seus subsistemas, das várias funções empresariais e organizacionais, bem como, dos diversos fatores que influenciam o relacionamento das organizações com a envolvente externa. É um sistema que condiciona a vida dos indivíduos (satisfação das necessidades humanas e a sua preservação) e das organizações (no processo de transformação e criação de valor).



No âmbito alargado da logística moderna o intuito essencial deste estudo visa equacionar formas de diminuição dos custos, a racionalização, a rentabilização dos meios, para que seja possível, deste modo, alcançar maiores níveis de eficiência, eficácia nos serviços e produtos disponibilizados para a satisfação das necessidades organizacionais.

E tal como referiu no Dia da Marinha¹ o ex-Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) Alm. Saldanha Lopes, “(...) não é possível prolongar a situação de sucessivos cortes orçamentais, dado que poderá potenciar a ocorrência de acidentes com material, por ausência de manutenção, ou com o pessoal, por ausência de treino, pois o risco aumenta exponencialmente com a diminuição do investimento nestas áreas, que se constituem como dois dos mais importantes pilares da nossa operacionalidade.”

1.2 Justificação do tema

A Marinha como parte integrante do Estado, incluída no domínio da administração direta do Estado, deve alinhar em conformidade com as diretrizes estratégicas estabelecidas. Tal como foi declarado pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), nas Linhas Gerais da Reforma Defesa 2020, também designado, “Defesa 2020” urge a necessidade de obter “(...) ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo.” (Resolução do Conselho de Ministros nº26/2013).

Devido à atual situação de dificuldades financeiras em que Portugal se encontra, diversas medidas de austeridade têm atingindo as Forças Armadas (FFAA) e especificamente a Marinha. Uma vez que, o Orçamento para a Defesa Nacional será no futuro de 1.1% (± 0.1) do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e com a diminuição prevista de militares no efetivo é fundamental reorganizar, racionalizar, reduzir e concentrar.

¹ Nas comemorações do dia da Marinha em 2013, no Barreiro, o Alm. Saldanha Lopes discursou para todos os presentes aludindo às necessidades da Marinha e às suas dificuldades atuais.



Esta problemática torna pertinente e útil uma reestruturação com o objetivo de melhorar o funcionamento da logística naval, tendo como linha de ação a “Defesa 2020” procurando alcançar o maior rigor e qualidade.

1.3 Metodologia da Investigação

A investigação surge com o “primeiro momento para definir com precisão o objeto da nossa investigação” (Azevedo & Azevedo, 2008, p. 21). Neste caso, a questão central (QC) que rege esta investigação e que constitui a problemática é a seguinte:

QC: Em que medida é viável para a Marinha a reorganização das atividades da logística, na perspectiva de centralizar ou de descentralizar?

Na tabela seguinte, apresenta-se uma estrutura de resposta à problemática em estudo.

Objetivos de Estudo (OE)	Questão Derivada (QD)
OE1- Identificar e caracterizar os traços essenciais dos sistemas logísticos da Marinha.	QD1- Qual a organização atual dos sistemas logísticos da Marinha?
OE2- Identificar os prós e contras da organização da estrutura logística.	QD2- Quais as vantagens e desvantagens da centralização?
	QD3- Quais as vantagens e desvantagens da descentralização?
OE3- Caraterização da situação atual de outros organismos.	QD4- Que tendências existem nas organizações?
OE4- Proposta de reestruturação logística.	QD5- Que fatores poderiam influenciar a implementação da proposta apresentada?

Tabela 1-1: Plano Geral da Investigação²

² Fonte: O Autor



Este plano geral da investigação permite esclarecer de forma clara os objetivos de estudo, tal como as questões que surgem e que serão clarificadas ao longo desta dissertação.

Inicialmente houve uma recolha de dados por diversas fontes biográficas e posteriormente, como técnica auxiliar, realizaram-se entrevistas semiestruturadas³ com perguntas abertas, que exige “um tratamento à posteriori de análise de conteúdo das respostas tendente ao estabelecimento de categorias que permitam o subsequente tratamento dos resultados” (Azevedo & Azevedo, 2008, p. 30).

A análise de conteúdo baseou-se em Bardin, (2013, pp. 45-49), onde a entrevista se dividiu em tema, categoria, subcategoria, indicadores e no contexto envolvente à entrevista.

Com esta investigação pretende-se aduzir um contributo para uma otimização da Marinha Portuguesa que tem vindo a sofrer nos últimos anos diversas mudanças e constrangimentos. Assim, é necessário reestruturar e racionalizar com o objetivo de obter uma maior eficiência e uma diminuição dos custos para além de se exigir uma maior rentabilização do pessoal existente.

No discurso de tomada de posse⁴ do atual CEMA, o Alm. Macieira Fragoso enfatizou o fato de “restruturar ser hoje em Portugal uma palavra recorrente, contudo reestruturar não deve ser entendido como simplesmente mudar, de forma avulsa, baseada em preconceitos, só porque está na moda. Reestruturar deve ser sim resultado de um processo consubstanciado em estudos, que resultam de trabalhos de análise do presente e prospetiva do futuro, conservando os valores que nos regem, mas com um desígnio bem definido, no tempo e na ambição.”.

Esta investigação pretende constituir um contributo para o modelo ótimo da Logística Naval para a Marinha Portuguesa com maior rigor, qualidade e eficiência.

³ Entrevista semiestruturada contém um guião de entrevista flexível permitindo adaptar a entrevista consoante as respostas do entrevistado.

⁴ O Almirante Luís Manuel Fourneaux Macieira Fragoso tomou posse no cargo de CEMA pelo Presidente da República, Professor Aníbal Cavaco Silva, no dia 9 de dezembro 2013, no Palácio de Belém.



1.4 Organização da dissertação

Visando apresentar a dissertação de forma coerente dividiu-se a dissertação em sete capítulos. Inicialmente, procede-se à contextualização e enquadramento do tema em análise, indicando-se a problemática que agrega o desenvolvimento do estudo e os seus objetivos.

A revisão da literatura é feita no capítulo seguinte, com uma breve incursão pela definição da logística, uma sucinta abordagem da doutrina logística da NATO (*North Atlantic Treaty Organization*), os elementos logísticos e realizou-se uma abordagem ao aprovisionamento e ao *procurement*.

No capítulo III caracteriza-se o ambiente envolvente do abastecimento naval e os elementos funcionais da logística. Para otimizar a missão da Marinha nomeadamente da Logística naval realizou-se a cadeia de valor de Porter e posteriormente a análise SWOT para retirar as linhas estratégicas a seguir.

O capítulo IV é, todo ele, referente à apresentação dos modelos de centralização, de descentralização e misto com as suas vantagens e desvantagens, como também parâmetros de opção para a centralização ou descentralização de uma organização.

O capítulo V consiste numa investigação e apresentação de diferentes desenvolvimentos logísticos nas organizações, através de *benchmarking*, na procura de melhorar a organização.

No capítulo VI é apresentada uma proposta de reestruturação na logística naval de forma a alcançar uma melhoria no funcionamento da logística naval após analisadas diferentes metodologias e diferentes organizações.

Finalmente, no capítulo VII discutem-se resultados e tecem-se algumas conclusões, e, naturalmente, deixam-se, ainda, questões em aberto que poderão ser exploradas em futuras investigações.



1.5 Limitações da investigação

Esta investigação conteve algumas limitações que não possibilitaram, como desejado um maior aprofundamento deste trabalho. Destaca-se a existência de informação muito desatualizada, não existindo por vezes dados fidedignos.

A não existência na organização do conhecimento específico sobre a quantidade de pessoas na área da logística a desempenharem tarefas iguais ou semelhantes, não possibilitou a análise da quantidade de pessoas que poderiam ser empenhadas em cada serviço e na possível redução que se podia realizar. E, como a Marinha não tem um orçamento por atividades⁵, não foi possível verificar a despesa efetuada sempre que se realiza um processo aquisitivo.

Devido à indisponibilidade dos oficiais do Exército da Divisão de Aquisição e do Comando da Logística da Força Aérea não foi possível obter uma entrevista para conhecer melhor o seu funcionamento.

⁵ O orçamento por atividades discrimina os custos de cada atividade que é desenvolvida, deste modo "o orçamento por atividade é mais amplo e conecta-se com outras funções da administração. Além de ser parte do sistema de custos, é parte do processo de planeamento estratégico global, como também do sistema de controle que monitoriza as operações de um período específico" (Lunkes, 2003, p. 124).



2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“Jamais haverá ano novo se continuar a copiar os erros dos anos velhos”.

Luiz de Camões

Este enquadramento teórico tem o intuito de ilustrar a variedade de funções que envolve a logística e o seu vasto conjunto de bens e serviços.

A atividade logística, segundo Moura (2006), assenta numa linha ou fio condutor, por vezes subavaliado, que possibilita a ligação entre os diferentes elos da cadeia logística, internos ou externos. Apoia a sincronização e integração, dos elos da cadeia contribuindo para a melhoria da eficiência das organizações e naturalmente da economia.

2.1 A importância da logística nas organizações

Existem diferentes definições de logística consoante os domínios ou elementos funcionais, perspetivas individuais ou coletivas e de acordo com as áreas de atividades e zonas geográficas onde as instituições interagem, diretamente ou indiretamente, com a logística. No entanto, todas convergem para a melhoria nas organizações, com vista a uma maior eficiência e eficácia nos resultados.

Assim, alguns consideram que “a logística começou por ser um termo militar designando algumas atividades de planeamento das operações militares” (Costa, Dias, & Godinho, 2010, p. 9). Neste caso, o “abastecimento de exércitos deslocados é fundamental para a estratégia⁶ militar.” (*idem*, p.9).

Na opinião de Carvalho J. M. (1999) há que enfatizar, o fato de muito antes do homem de negócios se aperceber da dimensão e centralidade da logística no mundo empresarial

⁶ Estratégia “é o conjunto de decisões coerente, unificadas e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e priorização na alocação de recursos” (Hax & Majluf, 1988, p. 99).



já o estratega militar a empregava para movimentar exércitos, travar batalhas e averbar vitórias.

A teorização da origem da logística encontra numerosos comportamentos de origem militar, os quais tiveram um papel marcante no posterior desenvolvimento do conhecimento logístico.

Das diversas perspetivas sobre a logística, segundo Porter (1985), a logística resulta da necessidade de gestão do abastecimento e da distribuição de bens desde a origem até à entrega ao cliente.

Surgiram, entretanto, novas formas de logística de acordo com Carvalho J. M. (1999) e podemos afirmar que a logística hoje é mais do que apenas a distribuição física e ainda mais que uma simples gestão de matérias.

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), enquanto maior organização mundial de profissionais e académicos desta área, é referido por José Crespo de Carvalho quando relaciona a “Logística ou Gestão Logística como parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo direto e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes” (Carvalho, et al., 2012, p. 26).

Segundo José Crespo de Carvalho (2012), numa perspetiva de lógica funcional ou de gestão funcional, a logística engloba um conjunto de atividades. Desde a determinação dos requisitos dos materiais e das suas especificações atendendo ao que a organização necessita para se abastecer. Sejam produtos finais, em vias de fabrico ou matérias-primas, até às atividades de abastecimento rigorosamente ditas, à armazenagem desses materiais, ao seu manuseamento, à sua embalagem, à análise, desenho e adaptação das localizações das instalações.

Para uma organização, Moura (2006) defende que a logística não deve existir nem existe de facto isoladamente. Pelo contrário intervém em toda a cadeia de abastecimento, dentro e fora da organização, estabelecendo relações, alianças e acordos, ligações operacionais e estratégicas.

Relativamente aos serviços, o trinómio clássico de tempo, custo⁷ e qualidade de serviço é fundamental nas organizações dos nossos dias porque é com base nas dimensões deste trinómio que as organizações equacionam se existe ou não uma boa viabilidade da existência futura das suas atividades.

A figura 2-1 ilustra a relação entre este trinómio, que contém o objetivo de diminuir o tempo, baixar os custos, aumentar e melhorar o serviço promovendo assim raciocínios e decisões por meio de equilíbrios e trocas (*trade-offs*).

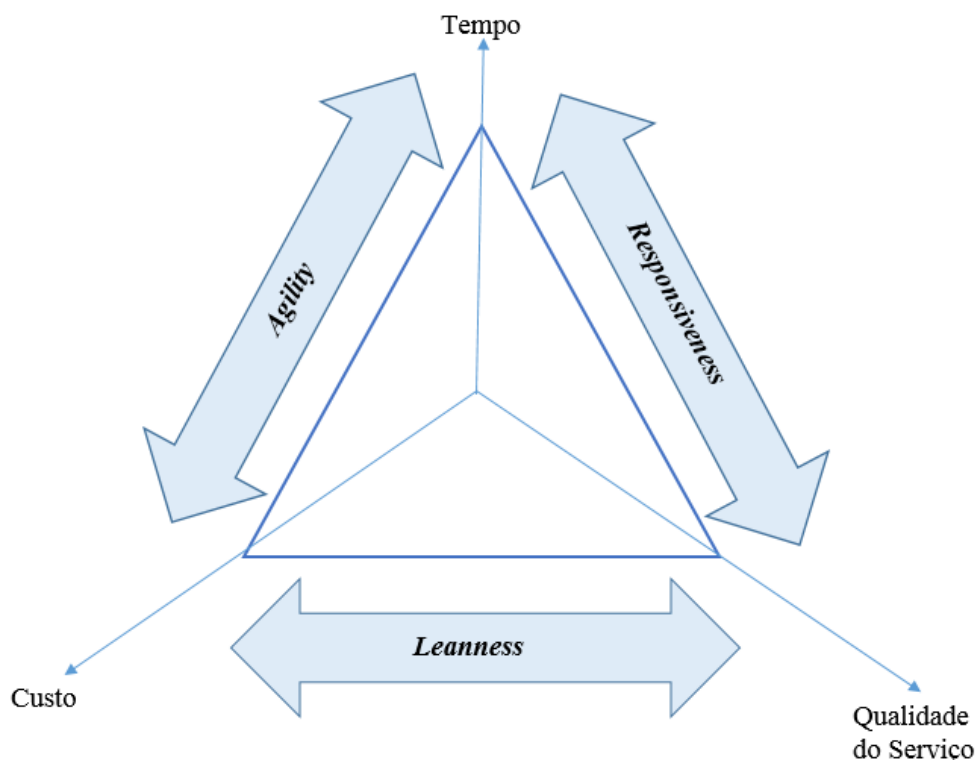


Figura 2-1: Trinómio das dimensões da logística ou de gestão logística⁸

Neste trinómio, é necessário analisar as dimensões duas a duas. Assim, a conjugação tempo e custo faz surgir a variável agilidade (*agility*) que consiste na fácil adaptação, movimentando-se e mudando até atingir novamente a estabilidade e o equilíbrio. O custo e a qualidade do serviço promovem a variável leveza (*leaness*) que pretende que o serviço seja o mais eficiente possível através de uma diminuição de custo e uma elevada

⁷ É importante diferenciar custo de despesa, enquanto custo é o valor gasto com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços, i.e. é um conceito de carácter económico que corresponde à utilização dos recursos numa organização, a despesa é o valor gasto com bens e serviços relativos à manutenção da atividade da empresa, bem como aos esforços para a obtenção de receitas através da venda dos produtos.

⁸ Fonte: Carvalho, José Crespo et al., *Logística e Gestão da cadeia de Abastecimento*, 1ª edição - 2ª impressão, Lisboa, 2010, p.29.



qualidade. A conjugação tempo e qualidade de serviço originam a capacidade de resposta (*responsiveness*) permitindo a medição da capacidade de resposta do sistema a cada estímulo exterior.

De facto, a logística deve ser entendida como um sistema, no entanto, pode e deve ser gerida de forma integrada em que todos os componentes trabalham de forma coordenada, aproximando-se o mais possível do que se considera ser a excelência logística: melhorar o serviço ao cliente e simultaneamente reduzir os custos logísticos. Deste modo, podemos identificar onde “colocar o pessoal, o material e os abastecimentos adequados, no local próprio, em tempo oportuno e nas melhores condições” (Bernardino, 2012, p. 54).

Podemos então concluir que a logística é um conjunto de atividades de extrema importância para as organizações nomeadamente para a Marinha, porque contribuem e possibilitam o seu correto funcionamento.

2.2 Doutrina Logística North Atlantic Treaty Organization

Portugal pertence à NATO enquanto organização que constitui um sistema de defesa coletiva na qual os Estados-membros concordam com a defesa mútua em resposta a um ataque por qualquer entidade externa.

A doutrina NATO não pode neste contexto ser esquecida no que respeita às suas definições, funções, princípios e políticas logísticas uma vez que existem condições para apoio logístico comum, para realizarmos exercícios conjuntos e para operarmos coordenadamente com os nossos aliados. Também há que ter em consideração a existência de depósitos POL NATO⁹ em Portugal que por motivos exógenos a Portugal perderam relevância embora no futuro em qualquer momento se possam alterar as circunstâncias e conseqüentemente o valor destas infraestruturas do ponto de vista do seu valor estratégico, tático e logístico.

O NATO *Logistics Handbook*, consiste num manual de logística que visa sistematizar um conjunto estruturado de princípios básicos da NATO, políticas, conceitos e

⁹ POL NATO- Consistem em depósitos de Petróleo, Óleos e Lubrificantes da NATO.



organizações. Segundo este manual o planeamento logístico tem origem na orientação da política nacional ou da NATO e tem de ser coordenado com todos os ramos do ponto de vista operacional, administrativo ou logístico, militar ou civil.

Por conseguinte, a logística militar visa dar resposta às questões relacionadas com o dimensionamento e desenvolvimento operacional através da aquisição, armazenagem, transporte, distribuição, evacuação, abate de material e infraestruturas, transporte de pessoal, construção, manutenção, operação e fornecimento de serviços de apoio médico e sanitário, tendo em conta o estabelecido na publicação AJP-4(A), 2003.

Esta gama de responsabilidades é atribuída aos diversos países membros da NATO nos quais se inclui Portugal.

Do vasto conjunto de funções da logística é essencial a função de aquisição (2º fase do ciclo logístico) por ter uma importante relevância neste trabalho de investigação. O abastecimento diz respeito a todo o material necessário ao apoio e manutenção das forças desde a definição dos níveis de *stock*, o seu aprovisionamento, distribuição e recompletamento.

De entre os objetivos definidos pela NATO, importa referir o planeamento da logística como parte integrante nos planos da defesa. A logística é uma responsabilidade coletiva da NATO e das Nações integrantes, aumentando assim a responsabilidade, a autoridade na disponibilização e no uso dos recursos logísticos das Nações quando necessário defender os interesses comuns.

2.3 As atividades da logística

Após se conhecerem algumas das vertentes da Logística em geral há que ter em conta que o objeto principal deste estudo é a “Logística Naval”.

A logística compreende um ciclo que abrange a organização, os sistemas e os procedimentos, em conjunto com os equipamentos, os materiais e as instalações necessárias no teatro de operações para se poderem apoiar as forças.

As três fases fundamentais deste ciclo são:

- A determinação das necessidades;
- A obtenção dos recursos;
- A distribuição.

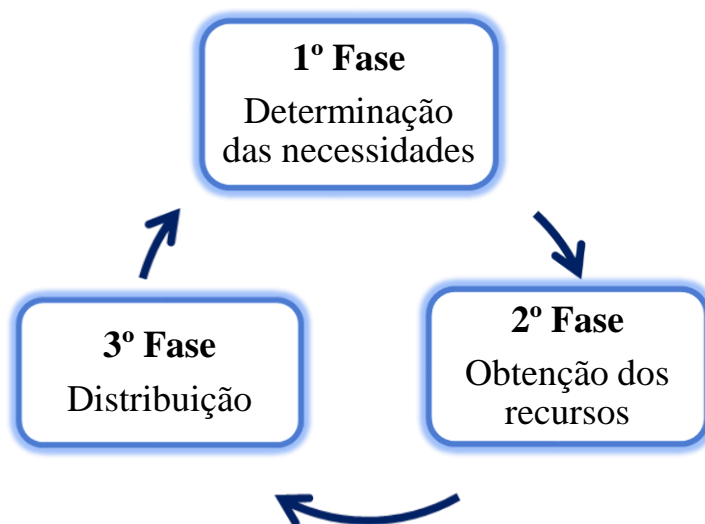


Figura 2-2: Ciclo logístico¹⁰

Para a **determinação das necessidades** é imprescindível realizar a sua avaliação de acordo com a magnitude e o tempo da operação, o meio onde a operação irá decorrer, a quantidade e a qualidade dos meios envolvidos. Esta primeira fase é de extrema importância para o comando militar que deve governar e dirigir todo o processo decidindo também quando e quanto encomendar. O planeamento das necessidades é fundamental para a realização do abastecimento. Este “deve começar por um planeamento estratégico, a longo prazo, seguindo depois o correspondente ao nível tático e ao nível operacional. Ao nível estratégico, devem ser previamente definidos os fornecedores e planeadas as necessidades de forma agregada utilizando sempre que possível valores médios com base em previsões” (Carvalho, et al., 2012, p. 145).

Deste modo para atender aos requisitos das Forças e Unidades Navais na fase de preparação, sustentação no mar e ao “fornecimento dos meios necessários, nos momentos e lugares convenientes, incluindo-se nisso (...) a procura, armazenagem, transporte,

¹⁰ Fonte: O Autor.



distribuição e manutenção do material, alojamento, treino, distribuição, transporte do pessoal, e a prestação dos serviços às Forças Navais” (ISNG, 1977-78) em operações.

A **obtenção dos recursos** desenvolve um conjunto de atividades como a identificação, localização e seleção de fornecedores, negociação de contratos de forma a permitir realizar a aquisição dos meios necessários para a sua satisfação. Esta segunda fase do ciclo logístico está dependente da anterior e exige recursos técnicos sem os quais não é possível conseguir os meios.

A **distribuição** ocupa-se fundamentalmente com a gestão dos fluxos de produtos e começa desde que são produzidos ou adquiridos até chegarem aos seus utilizadores finais passando em muitos casos por uma fase de armazenagem.

Sumariamente há necessidade de ter uma boa programação com especial atenção no que se refere à avaliação das necessidades e da classificação das suas prioridades.

É importante ter atenção às necessidades programadas e às existentes uma vez que “(...) a distribuição inclui atividades que asseguram a ligação entre produtores e consumidores, compatibilizando, assim, os ciclos de produção e consumo.” (Moura, 2006, p.94).

Estas fases estão intimamente ligadas na medida em que se apoiam e se influenciam mutuamente.

2.4 Aprovisionamento

O aprovisionamento remete para um conjunto de ações que visa a disponibilizar bens e serviços para o bom funcionamento em quantidade e qualidade no menor tempo e ao menor custo.

Neste sentido a “gestão de materiais, e a gestão da cadeia de abastecimento, mantem a função de aprovisionamento como atividade de suporte fundamental” (Bernardino, 2012, p. 58). O aprovisionamento compreende fundamentalmente, entre outras atividades e funções de desenvolvimento, o cálculo, a previsão, a compra, a armazenagem e a gestão de *stocks*.



Na opinião de Bernardino (2012), no aprovisionamento é imprescindível a realização de um bom planeamento na determinação das necessidades, em não negligenciar as prospeções do mercado com um bom planeamento e o acompanhamento dos processos de compra corroborando, assim, a satisfação das necessidades, a definição da política de gestão de *stocks*, o controlo dos consumos e a avaliação técnica dos processos.

2.5 Procurement

Após a análise das atividades da logística e do aprovisionamento é essencial verificar como o *procurement* promove o desenvolvimento de diferentes atividades. Estas abrangem diversas áreas desde a avaliação do sistema de abastecimento e qualificação de fornecedores até à celebração do contrato e posterior avaliação do desempenho dos fornecedores.

Segundo Bernardino (2012, p.87), o *procurement* envolve:

- A definição das especificações;
- A pesquisa de mercado e a qualificação de fornecedores;
- O desenvolvimento do procedimento para avaliação e escolha das propostas;
- A negociação das propostas com os fornecedores;
- A celebração (outorga) do contrato;
- A avaliação do desempenho dos fornecedores.

O *procurement*, do ponto de vista de Dias (2005), conduz a um processo integrado e por vezes complexo face à legislação e normativos regulamentares desta atividade que se estabelece entre o cliente e o fornecedor. Daí resulta que, a responsabilidade reside na gestão de topo que assume todo o processo de abastecimento como um processo estratégico (a nível de processos contratuais e na escolha dos fornecedores).

Conforme as circunstâncias o *procurement* deve estabelecer parcerias internas na organização e externas permitindo assim obter uma maior partilha de informação, cooperação e profissionalismo.



A interação da gestão relacional entre o cliente e o fornecedor, através dos sistemas de informação e as tecnologias de informação, possibilita a relação de partilha e de coerência entre o que se compra e o que se vende.

Deste modo, “o *procurement* engloba a administração e negociação, abastecimento das compras, aquisições e contratos referentes à logística” (Dias, 2005, p. 151) com vista a melhorar e habilitar decisões futuras com base na experiência adquirida e sedimentada na organização.

2.6 Acordo Quadro

O Código dos Contratos Públicos (CCP) define de acordo com o artigo 251º que o “Acordo quadro é o contrato celebrado entre uma ou várias entidades adjudicantes e uma ou mais entidades, com vista a disciplinar relações contratuais futuras a estabelecer ao longo de um determinado período de tempo, mediante a fixação antecipada dos respetivos termos.”. Por outras palavras, os acordos quadro (AQ) tem natureza contratual e não tem por fim adquirir bens móveis ou serviços, mas sim regular contratos de aquisição que no futuro venham a ser celebrados de acordo com as regras previamente fixadas nesse acordo.

Os AQ realizam a pré-qualificação dos fornecedores de forma a poderem realizar vendas de bens e serviços à Administração Pública e determinam as condições, requisitos, os termos dos preços, prazos, níveis de serviço e qualidade do serviço, entre outros aspetos que serão obrigados a cumprir.

Em regra, o prazo de vigência dos AQ não pode ser superior a quatro anos, incluído prorrogações expressas ou tácitas (cf. artigo 256º do CCP). Exceionalmente poderá o caderno de encargos¹¹ relativo ao AQ fixar um prazo de vigência superior, desde que tal se revele necessário e conveniente em função da natureza das prestações do objeto.

¹¹ Caderno de encargos é uma peça do procedimento que contém as cláusulas a inclui no contrato a celebrar, prevendo as obrigações de ambas as partes em sede de execução contratual, com as especificações técnicas, o preço, os prazos (cf. definido no nº2 do artigo 42 do CCP).



O CCP estabelece (cf. artigo 262º) que se encontram abrangidas pela contratação centralizada a efetuar por cada central de compras as entidades adjudicantes previstas no diploma que regula o seu funcionamento. A Marinha como entidade vinculada, tem a obrigatoriedade de aquisição pela Unidade Ministerial de Compras (UMC)¹² e pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP (eSPap) criada pelo decreto-lei nº117-A/2012 de 14 de Junho, que sucedeu a Agência Nacional de Compras Públicas, EPE (ANCP) com o objetivo de conceder, definir, implementar, gerir e avaliar o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) tendo em mente a “racionalização dos gastos do Estado, à desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento, à simplificação e regulação do acesso e utilização de meios tecnológicos de suporte e à proteção do ambiente.” (Manual dos Acordos Quadro, p.16, 2013).

As centrais de compras destinam-se às seguintes atividades (cf. nº1 do artigo 261º do CCP): adjudicação de propostas de fornecimentos de bens móveis e de prestação de serviços a pedido e em representação de entidades adjudicantes; locação e aquisição de bens móveis e aquisição de serviços destinados a entidades adjudicantes nomeadamente por forma a promover o agrupamento de encomendas; celebração de AQ (designados contratos públicos de aprovisionamento) em qualquer das modalidades anteriormente enunciadas, que tenham por objeto a posterior celebração de contratos de locação ou aquisição de bens móveis ou de aquisição de serviços pelas entidades adjudicantes.

Em conformidade com o Manual dos Acordos Quadro, os princípios orientadores que regem os AQ são:

1. Racionalização da despesa (através da normalização de bens e serviços);
2. Geração de poupanças (simplificação dos processos de aquisição e qualificação das entidades fornecedoras com os melhores preços);
3. Eficiência operacional (com a elucidação das regras de consulta e negociação dos AQ bem como a seleção dos serviços a serem garantidos pelos fornecedores e redução deste a nível de qualificação/selecionados para os AQ);
4. Promoção da competitividade e da qualidade (através da escolha dos melhores preços no momento da adjudicação e na escolha dos fornecedores de acordo com os critérios económicos, financeiros, técnicos e ambientais afim de haver qualidade nos bens/serviços prestado);

¹² Ver subcapítulo 5.7.1



-
5. Geração da informação de gestão (envio de informação de gestão por parte da eSPap ou da UMC adquirente).





3. CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ATUAL DA LOGÍSTICA NAVAL

*“Passou a diligência pela estrada, e foi-se;
E a estrada não ficou mais bela, nem sequer mais feia.
Assim é a ação humana pelo mundo fora.
Nada tiramos e nada pomos;
Passamos e esquecemos;
E o sol é sempre pontual todos os dias.”*

*Alberto Caeiro, in “O Guardador de Rebanhos – Poema
XLII” Heterónimo de Fernando Pessoa*

Para se poder analisar de forma adequada a estrutura da logística e todas as áreas associadas é necessário entender em que meio nos inserimos. Ou seja, conhecer a missão e a visão da organização, os seus objetivos e a sua estrutura global seguindo sempre no caso da Marinha na esteira da Diretiva de Política Naval (DPN), dos Decretos-Regulamentares, das Diretivas Sectoriais, dos Regulamentos Internos e dos Planos de Atividades anualmente elaborados pelas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO's).

3.1 Âmbito

A Marinha é um ramo das FFAA dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do MDN, e neste caso, como a Constituição da República Portuguesa (CRP) define no artigo 275º cabe-lhe a defesa militar da República. Neste contexto as principais funções da Marinha são a defesa militar, o apoio à política externa, a segurança, a autoridade do Estado e o desenvolvimento económico, científico e cultural.

A Marinha organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada e os respetivos órgãos relacionam-se através dos seguintes níveis de autoridade:

1. Linha de comando¹³;
2. Autoridade funcional¹⁴;
3. Autoridade técnica¹⁵;
4. Autoridade de coordenação¹⁶.

O decreto-lei nº 233/2009 de 15 de setembro define como prioridade a reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das FFAA e relativamente à Marinha deve dispor das capacidades adequadas ao exercício das suas competências segundo os princípios de economia e de racionalidade.

É fundamental que todos aqueles que servem a Marinha Portuguesa tenham uma correta compreensão dos seus objetivos conforme determinados na DPN.

Assim, todos os organismos da Marinha Portuguesa devem ter como base os objetivos definidos pela DPN, tal como ilustra a figura 3-3.

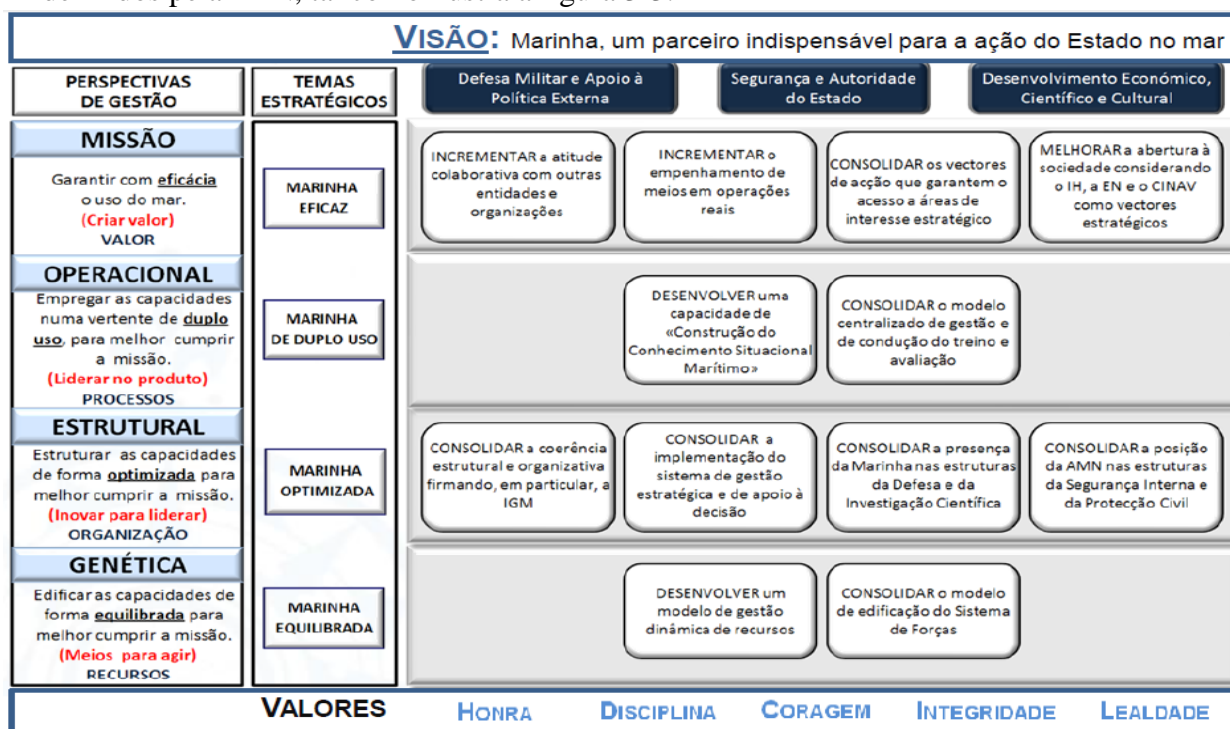


Figura 3-3: Objetivos da Marinha¹⁷

¹³ Estabelece a dependência de um órgão em relação ao CEMA, quer diretamente ou através de órgãos intercalares, quando referida exclusivamente a comandos, forças ou unidades, i.e. uma linha de autoridade.

¹⁴ Não inclui competência disciplinar e remete para uma autoridade conferida a um órgão para comandar processos de determinada área ou atividades específicas.

¹⁵ É uma autoridade que fixa e difunde norma de natureza específica, sem competência disciplinar.

¹⁶ Autoridade concedida para coordenar ou consultar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando.

¹⁷ Fonte: DPN de 2011

A estrutura orgânica da Marinha Portuguesa encontra-se definida no decreto-lei n.º 233/2009 de 15 de setembro, segundo o artigo 6º a Marinha é comandada pelo CEMA e para o cumprimento da sua respetiva missão compreende:

- a) O Estado-Maior da Armada (EMA);
- b) Os Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD's);
- c) O comando de componente naval, designado por Comando Naval (CN);
- d) Os órgãos de conselho;
- e) O órgão de inspeção, designado por Inspeção Geral da Marinha (IGM);
- f) Os órgãos de base;
- g) Os elementos da componente operacional do sistema de forças;
- h) Outros órgãos que integram sistemas regulados por legislação própria e que asseguram o cumprimento de missões particulares da Marinha.

A figura 3-4 ilustra a estrutura da Marinha de modo a clarificar as funções em cima referidas.

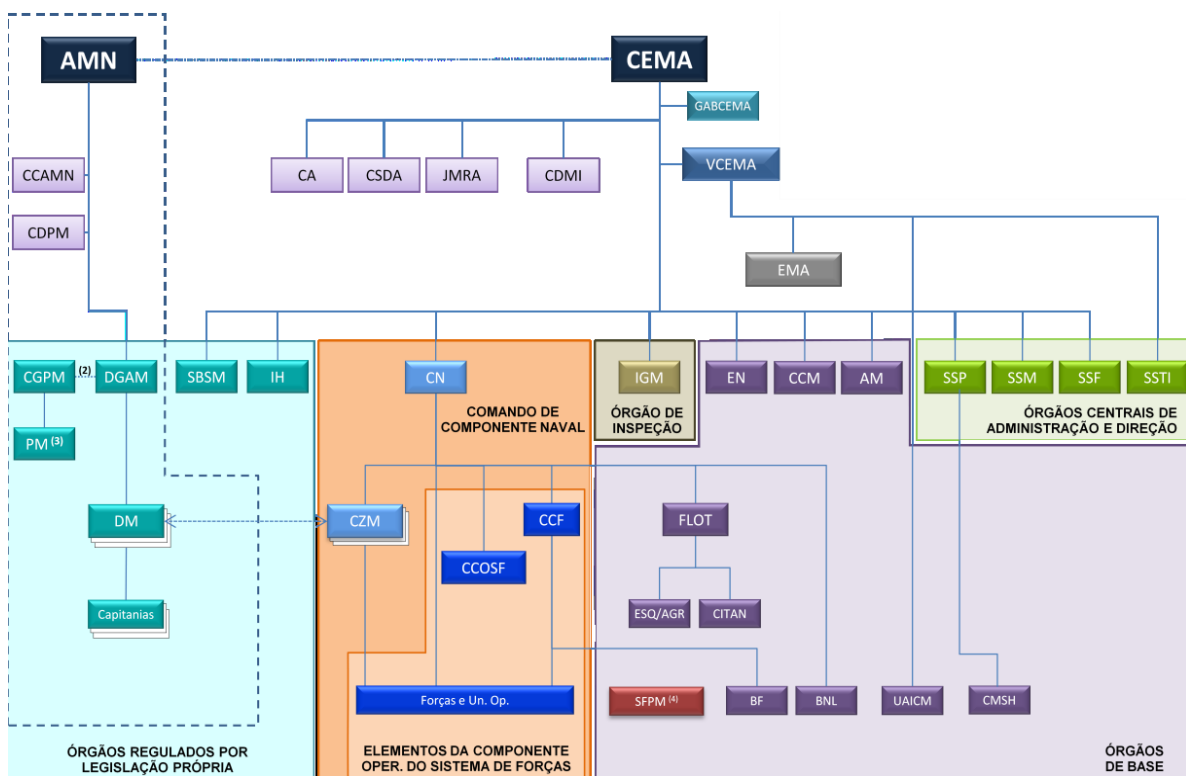


Figura 3-4: Estrutura orgânica da Marinha¹⁸

¹⁸ Fonte: Lista da Armada, referida a 31 de dezembro de 2013, p.7



Pode-se verificar que nesta estrutura não existe um órgão que claramente seja identificado como o responsável global pela logística naval.

Contudo, devido ao amplo espectro de missões que a Marinha desempenha e à sua elevada diversidade existe uma complexidade logística que visa maximizar a eficácia e a eficiência.

3.2 Elementos funcionais da Logística Naval

Neste subcapítulo serão identificados e caracterizados os traços essenciais dos sistemas logísticos da Marinha de forma a dar resposta à QD1- Qual a organização atual dos sistemas logísticos da Marinha?

Segundo o PPA1, Parte III, há que ter em conta os aspetos básicos da organização, do planeamento, da execução e do controlo atendendo a que a logística é composta pelos seguintes elementos funcionais: abastecimento, manutenção, transporte, infraestruturas, pessoal e saúde.

Nesta dissertação, ao realizar-se o estudo das tendências da logística, é necessário analisar também, os diferentes elementos funcionais da logística para se poder verificar quais as suas implicações e alterações, dado que é um processo contínuo e com diversas ligações.

No domínio dos materiais, a logística procura fornecer os artigos (equipamentos, sistemas ou material de consumo) necessários para equipar, sustentar e permitir a utilização operacional das forças.

Neste âmbito, verifica-se um aumento da complexidade uma vez que existe:

- Uma grande variedade e complexidade do material;
- Uma origem diversificada do material;
- Uma resposta limitada do mercado nacional;
- Lacunas na informação logística;
- As necessidades de manutenção por vezes têm carácter inopinado;
- A obsolescência dos sistemas/equipamentos;



- As restrições financeiras.

O elemento funcional **abastecimento** “consiste em fornecer os artigos necessários para equipar, sustentar e permitir a utilização operacional das forças” (PPAI-Parte III) inclui um conjunto de atividades com funções de desenvolvimento, tais como: a catalogação, a aquisição, a armazenagem, controlo de inventários, abate, eliminação e a gestão de existências.

Para uma melhor compreensão do trabalho desenvolvido, é fundamental referir que a nível da catalogação, a Marinha utiliza o Sistema Uniforme de Catalogação¹⁹ (SUC) que consiste numa linguagem comum do abastecimento que compreende um corpo de políticas, princípios, regras, procedimentos e instruções.

Compete à Secção de Catalogação do Material (SECAMAR), segundo o Decreto Regulamentar nº 23/94 de 1 de novembro como órgão de execução de serviços, a identificação, classificação e numeração do material, registo e atualização dos dados de identificação dos artigos equipamentos e organizações relacionadas.

Os Organismos de Direção Técnica (ODT)²⁰ promovem a catalogação dos artigos e posteriormente a SECAMAR confronta e complementa os dados obtidos através da exploração de informação de outros sistemas e organizações logísticas, compilando e atualizando toda a informação que regista e disponibiliza através da Base de Dados de Catalogação (BDC).

Também é importante referir o processo de armazenagem que permite colocar artigos à disposição dos utilizadores, em tempo útil e do modo mais económico implicando assim o reconhecimento de diversas funções, tais como: receber; arrumar ordenadamente; conservar; movimentar; expedir ou distribuir os diversos artigos. Este conjunto de operações básicas permitem realizar uma eficiente catalogação e gestão de *stocks* que

¹⁹ Adoção, por proposta dos Estados Unidos da América, do seu *Federal Supply Catalog System* (FSCS) no seio da NATO.

²⁰ ODT - tem como função definir, especificar, normalizar e garantir a qualidade de estruturas, sistemas, equipamentos, materiais e métodos de procedimento. E é da sua responsabilidade comunicar à SECAMAR as necessidades de criação, associação e eliminação dos artigos registados ou a registar na BDC, sem prejuízo das iniciativas da SECAMAR, decorrentes da sua ligação ao Sistema Português de Catalogação e Sistema NATO de Catalogação.



permitem um melhor controlo das atividades que condicionam o bom funcionamento de um armazém.

Todas as atividades de desenvolvimento do abastecimento são relevantes contudo apenas foram detalhadas estas funções por serem as mais relevantes para esta dissertação.

O elemento funcional **manutenção** consiste em sustentar o material no melhor estado operacional possível através de ações planeadas e não-planeadas.

Neste elemento funcional inclui-se a manutenção preventiva e a corretiva²¹. Enquanto a manutenção preventiva é destinada a reduzir o risco de avarias e prolongar o tempo de vida do material, podendo ser sistemática (se for programada) ou por avaliação (se houver uma análise do problema). A manutenção corretiva é uma “manutenção acidental destinada a repor o material avariado num estado operacional específico” (ILDINAV 802, p.16).

De acordo com o ILDINAV 802, segundo a natureza da manutenção e os meios utilizados dividem-se por:

Manutenção de 1º escalão - Realizado por pessoal de bordo, com os meios e ferramentas de bordo.

Manutenção de 2º escalão - São as reparações realizadas por pessoal de bordo em colaboração com os meios e pessoal existente nas oficinas de terra (ex.: Revisões Assistidas (RA)).

Manutenção de 3º escalão - Constituem os trabalhos realizados em estaleiros como o Arsenal do Alfeite, SA ou outros estabelecimentos fabris (ex.: Pequenas revisões (PR), Revisões Intermédias (RI), Docagens (D)).

É primordial conhecer e compreender a organização da manutenção na Marinha, pois isso irá influenciar as competências logísticas inerentes à manutenção.

O elemento funcional **transporte** consiste nos fluxos com vista à deslocação quer de pessoal quer de material de um ponto para outro, num determinado tempo e com condições específicas.

²¹ No anexo A é possível verificar a organização da manutenção da Marinha.



O elemento funcional **infraestrutura**, é responsável pela conceção, obtenção, modificação, manutenção e demolição de infraestruturas. É um fator crítico, porque a sua decisão tem geralmente associado um elevado investimento. Nas mudanças e alterações introduzidas nas infraestruturas é fundamental analisar os objetivos estratégicos que se pretendem atingir.

O elemento funcional **pessoal** consiste em dotar as unidades e forças de meios humanos em quantidade e qualidade. A nível de pessoal na Marinha este elemento funcional abrange diversas fases desde o recrutamento, à seleção, instrução, treino, classificação e administração em contexto laboral.

O elemento funcional **saúde** consiste na conservação e melhoramento do estado físico e mental das pessoas no contexto da organização. Através de atividades técnicas como a medicina preventiva, a profilaxia, a educação sanitária, a seleção sanitária e ainda através de investigação.

3.2.1 Direções Logísticas

Os primeiros quatro elementos funcionais (Abastecimento, Manutenção, Transporte, Infraestruturas) constituem a logística do material que se encontra estruturada na Marinha através da **Superintendência dos Serviços do Material (SSM)**²², com quatro Direções:

A **Direção de Abastecimento (DA)** que realiza o aprovisionamento, armazenagem e promove a distribuição da maioria dos materiais. Contudo, existem algumas exceções de Organismos Abastecedores (OA)²³ como se pode verificar na nota da SSM nº 76 de 2 de fevereiro de 2005 (anexo B).

A DA possui uma área de armazenagem coberta com cerca de 23.000m² e mais de 9.000m² de não coberta, acrescentando os depósitos POL NATO de Lisboa e de Ponta Delgada.

²² O organograma da SSM encontra-se no anexo C.

²³ OA – Organismo Abastecedor, possui funções de aprovisionar, armazenar, distribuir material, e estabelecer parâmetros de gestão dos artigos cujo abastecimento é responsável de comunicar à SECAMAR, colaborando na melhoria dos dados de catalogação e comunicando aos ODT os dados de que sejam detentores.



Quanto à distribuição existe uma interligação coordenada entre a Direção de Transportes (DT) e as unidades requisitantes de forma a permitir, tanto quanto possível, uma eficiência nos fluxos dos materiais.

A **Direção de Navios (DN)** é responsável pela manutenção direta das unidades navais através da contratação dos serviços ao Arsenal do Alfeite, SA ou à indústria privada. Assegura ainda o reabastecimento de munições, armamento portátil, explosivos, artificios, pirotécnicos e é responsável pelo primeiro armamento dos navios.

A DN deve promover os máximos benefícios através das relações internacionais (NATO e União Europeia (UE)) de forma a rentabilizar as estruturas logísticas existentes. A nível interno deve reforçar os recursos através das centrais de compras nacionais que promovem a aquisição de materiais e serviços de manutenção.

A nível de armazenagem dispõem de dois armazéns na área da Base Naval de Lisboa (BNL) e o depósito de munições NATO de Lisboa.

A **Direção de Transportes (DT)** é responsável pelo elemento funcional do transporte. Exerce funções de ODT no âmbito de meios de transporte e órgãos de apoio oficial. Compreende um serviço marítimo, um serviço terrestre e as oficinas a quem compete a gestão operacional e a manutenção intermédia dos meios que lhe estão afetos, com a exceção das viaturas técnicas que equipam as Unidades de Fuzileiros. Quanto às atividades de manutenção de maior envergadura são realizadas por empresas civis (3º escalão) especializadas.

A manutenção é realizada de forma descentralizada nas unidades existindo uma limitada capacidade de resolução dos problemas. A nível do pessoal afeto à atividade oficial é essencialmente composto por civis. Com a introdução da Resolução do Conselho de Ministros nº26/13 o número de efetivos civis está sujeito a uma redução o que poderá por em causa o funcionamento destas oficinas.

Para o controlo efetivo sobre os artigos, tanto adquiridos como armazenados, é importante a colaboração entre a DT e a DA. Equaciona-se a adoção de novas tecnologias



(RFID²⁴, código de barras, GPS²⁵) de forma a se poder controlar com maior rigor o movimento de veículos e artigos. Assim, potencia uma escolha melhor do itinerário para alcançar o destino pretendido, e na hora requerida tendo em consideração a gestão de possíveis imprevistos que possam surgir.

Na área do pessoal a DT tem vindo a registar uma redução significativa, que já provocou algumas alterações nos serviços, isto é, já não garante 24h sobre 24h um condutor para operar a ambulância do Centro de Medicina Naval, como também já não assegura o apoio de condução aos oficiais de ligação a navios de marinhas estrangeiras que escalam em Lisboa.

A **Direção de Infraestruturas (DI)** tem sob a sua responsabilidade as atividades relacionadas com a edificação e a manutenção de construções em terra, as instalações mecânicas e de fluidos das respetivas construções, sistemas de energia e comunicações, utilizando frequentemente os serviços do mercado civil comercial.

As existências de pessoal com valências técnicas relacionadas com as pequenas intervenções (manutenção de 1º e 2º escalão) estão limitadas e são constituídas por pessoal com idades superiores a 50 anos, ou seja, no futuro próximo deixarão de exercer funções. Uma das formas de colmatar a erosão do pessoal associado a esta área é através da exploração de novos modelos de aquisição externa de bens e serviços associados à manutenção das infraestruturas.

Os restantes dois elementos funcionais (Pessoal e Saúde) encontram-se na tutela da **Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP)**²⁶.

Os elementos funcionais de pessoal encontram-se a cargo da **Direção de Serviço do Pessoal (DSP)**, da **Direção do Serviço de Formação (DSF)** e da **Direção de Apoio Social**.

Estas direções lidam hoje com a grave realidade da supressão de quadros. Em algumas unidades da Marinha já se verificam situações de falta de pessoal, como tal, é necessário

²⁴ RFID - *Radio-Frequency Identification*, é um método de identificação automática através de sinais de rádio, recuperando e armazenando dados remotamente através de dispositivos denominados etiquetas RFID.

²⁵ GPS - *Global Positioning System*

²⁶ A organização da SSP encontra-se no anexo D.



estudar com brevidade alterações estruturais e organizacionais tendo em consideração o previsto na diretiva da “Defesa 2020” e adequar nas unidades o efetivo de militares da Marinha dentro do global das FFAA previsto entre 30.000 e 32.000 incluídos os da reserva e de civis que estão já a ser reduzidos para 70% dos atuais até 2015.

Quanto ao elemento funcional de saúde é o Centro de Abastecimento Sanitário (CAS), que está integrado na **Direção do Serviço de Saúde** (DSS), que promove a aquisição dos materiais para utilização sanitária e dos medicamentos.

Atualmente na saúde militar está em curso uma profunda reorganização através da concentração dos três hospitais militares num só, Hospital das Forças Armadas (HFAR). Razão pela qual toda a logística da saúde se encontra em alteração quanto às suas funções e competências.

3.3 Cadeia de Valor

Com o objetivo de conhecer as atividades desenvolvidas e otimizar a missão da Marinha nomeadamente da logística naval, irá ser analisada a designada cadeia de valor de Porter.

A cadeia de valor “parte do princípio básico da estratégia competitiva que consiste na necessidade de criar valor para o cliente excedendo o custo suportado para o fazer” (Teixeira, 2011, p. 87). Contudo, a Marinha não é uma empresa, como tal, a sua criação de valor é um contributo para todos os portugueses que se pretende maximizar, considerando que atualmente os recursos são reduzidos. Por isso, não existem clientes mas sim os cidadãos beneficiários das atividades desenvolvidas.

A cadeia de valor apresenta um conjunto de atividades desempenhadas por uma organização, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção à fase de distribuição final.

Abaixo é apresentada, a cadeia de valor adaptada da cadeia de valor de Michael Porter (figura 3-5). Esta adaptação resulta do facto de a Marinha ser uma organização sem fins lucrativos.

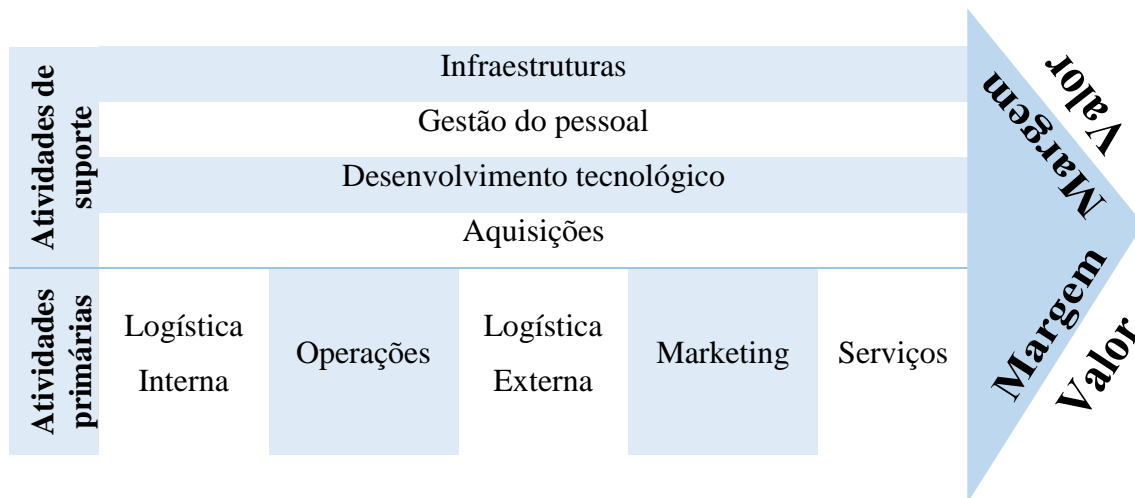


Figura 3-5: A cadeia de valor²⁷

Atividades Primárias:

As atividades primárias abrangem todas as atividades que estão relacionadas com a criação ou transformação dos bens e serviços. Logo “as atividades primárias são aquelas que estão envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda” (Moori & Zilber, 2003).

As atividades primárias consideradas são a logística interna, operações, logística externa, marketing e serviços.

A Logística Interna é composta por todas “as atividades associadas desde a receção, pelo armazenamento até distribuição e entrega dos produtos, como também pelo controlo de *stocks*, programação de frotas de veículos e devolução aos fornecedores” (Porter, 1985, p. 38). Quanto à prestação de serviço para satisfazer os requisitos do consumidor requer que estejam disponíveis os recursos adequados, que podem ser equipamentos, documentos, pessoas com conhecimento e competências específicas entre outras.

²⁷ Fonte: Cadeia de valor adaptada de Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. London: The free press, p. 37.



Quando estamos a referir as atividades acima mencionadas, destaca-se na área do material a DA considerada como o principal órgão abastecedor da Marinha que realiza a receção, armazenagem e controlo de um vasto número de artigos que compõem a cadeia de abastecimento.

Na área da receção e armazenagem todas as unidades da Marinha realizam estas atividades, no entanto, a proporção de material rececionado e armazenado varia de unidade para unidade. Atualmente, existe menos material em *stock* em parte devido aos cortes orçamentais, por outro lado, por uma gestão mais eficiente destes com o objetivo de evitar perdas associados a um tempo de armazenagem longo e encurtar os gastos com a manutenção dos *stocks*. Esta redução de *stocks* poderá por em causa a operacionalidade necessária caso haja um inopinado.

Quanto à programação da frota terrestre, esta é realizada pela DT de acordo com as necessidades das diversas unidades. Contudo, existem certas unidades que possuem meios atribuídos para gestão própria. Face a uma redução no orçamento, o número de viaturas militares tem de se adaptar ao seu volume de atividade.

As Operações são constituídas por “Atividades associadas com a transformação de bens para a forma produto final, tais como maquinação, acondicionamento, montagem, manutenção de equipamento, avaliação, impressão e operações de instalações” (Porter, 1985, p. 38).

A atividade oficial das viaturas militares está descentralizada pelas diversas unidades, existindo também na DT.

As reparações e manutenções das infraestruturas também se encontram descentralizadas pelas unidades e por vezes surge a necessidade de requerer serviços ao exterior para se realizarem algumas atividades essenciais.

A Logística externa são o conjunto das atividades associadas ao armazenamento e distribuição física dos produtos para compradores, armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.



A Marinha não tem um produto tangível que pretenda comercializar. O seu produto é intangível. Mas, existem alguns produtos do Instituto Hidrográfico (IH) e da Direção Geral da Autoridade Marítima (DGAM) que são comercializados.

O Marketing consiste nas “atividades associadas à oferta de um meio pelo qual os compradores possam adquirir o produto e a induzi-los a fazer isto, com publicidade, promoção, força de vendas, preço, seleção do canal, distribuição relações com canais e fixação de preços” (Moori & Zilber, 2003).

A Marinha não tem como missão a venda de um produto logo não se aplica diretamente esta vertente comercial. É necessário existirem atividades de comunicação e de relações públicas para o exterior da Marinha. Estas estão centralizadas no Gabinete de Divulgação e Informação da Marinha, com o objetivo de mostrar e informar o que se realiza na Marinha. Esta atividade é igualmente muito importante porque os cidadãos portugueses têm de conhecer que atividades são desenvolvidas na defesa nacional para estarem mais envolvidos com as respetivas causas e missões. Nestes tempos de austeridade é necessário que as pessoas saibam exatamente onde o dinheiro está a ser aplicado.

Nos Serviços há que ter uma “resposta rápida às necessidades dos clientes e emergências; uma aptidão para o fornecimento de componentes e substituição quando requerido; gestão eficiente das componentes ou preços e inventariação do equipamento; qualidade do serviço prestado e formação contínua do pessoal em contato com os clientes” (Teixeira, 2011, p. 91). Estas atividades estão associadas ao fornecimento de serviços para se poder intensificar ou manter o valor do produto, através da instalação, conserto, treino, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Dado que a missão da Marinha como é referido no *site* oficial visa “garantir que Portugal pode usar o mar no seu próprio interesse. Na execução desta missão a Marinha tem três funções específicas: a defesa militar e o apoio à polícia externa, a segurança e autoridade do Estado e o desenvolvimento económico, científico e cultural”.

Todos os serviços da Marinha são desenvolvidos de forma a garantir o cumprimento da missão acima indicada. Sendo importante referir como os serviços técnicos permitem assegurar a manutenção quer da frota naval como da frota terrestre e infraestruturas. Tendo assim diversos encargos e dispersão na manutenção como por exemplo, a



existência em várias unidades de oficinas, criando uma replicação de serviços, não havendo um serviço técnico verdadeiramente sólido e eficaz.

Atividades de suporte

As atividades de suporte sustentam direta ou indiretamente a execução das atividades primárias. Desta forma são “as atividades que tornam possível a execução das atividades diretas de forma continuada” (Santos, 2008, p. 255). As atividades de apoio incluem aquisições, desenvolvimento tecnológico, gestão de pessoal e infraestruturas.

A **Aquisição** é realizada pelas diversas unidades da Marinha de forma descentralizada apesar de existirem unidades que têm como missão o aprovisionamento de determinados materiais. “As aquisições referentes aos *inputs*, são utilizados muitas das vezes na cadeia de valor e não no input propriamente. São desde matérias-primas, outros itens de consumo, bem como ativos, tais como máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e edifícios. Apesar dos *inputs* adquiridos serem associados a atividades primárias, os *inputs* comprados estão presentes na atividade de valor, incluindo atividades de apoio” (Porter, 1985, p. 37).

O CCP regula a fase de formação dos contratos públicos de aquisição mas também a fase de execução de forma a garantir a maior transparência e legalidade das atividades. O CCP prevê e regula os seguintes procedimentos de formação de contratos públicos (cf. nº 1 do artigo 16º): ajuste direto, concurso público, concurso público limitado por prévia qualificação, procedimento de negociação, diálogo concorrencial.

Na aquisição nos domínios da defesa e da segurança a Marinha rege-se pelo decreto-lei nº104/2011 de 6 de outubro do MDN, no nº2 do artigo 1º, os objetos definidos são equipamentos militares incluindo quaisquer partes, componentes e ou elementos de ligação do mesmo; equipamento sensível, incluindo quaisquer partes, componentes e ou elementos de ligação do mesmo; empreitadas de obras públicas fornecimentos e serviços para fins militares específicos, ou obras e serviços sensíveis.

Na Marinha as unidades que realizam uma maior volume de aquisições são a DA e a DN. A DA é responsável pelo aprovisionamento de sobressalentes, artefactos, fardamento e pequeno equipamento, expediente, impressos, tintas, lubrificantes, gases, mantimentos,



combustíveis logo tem associado um grande volume financeiro de aquisições. A DN é também responsável por um grande volume financeiro dado que o material adquirido (exemplo: sistemas de armas, munições, sobressalentes) é muito dispendioso atendendo à sua especialidade e complexidade tecnológica.

Como a Marinha é uma entidade adjudicante encontra-se abrangida pela contratação centralizada (cf. artigo 263º do CCP), tendo de realizar os AQ estabelecidos pela UMC do MDN. Caso não esteja estabelecido na UMC recorre-se à eSPap e só após se verificar que não existem fornecedores válidos para realizar a aquisição é que se desencadeiam os procedimentos administrativos como por exemplo os concursos públicos.

O desenvolvimento de tecnologia “consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. O desenvolvimento de tecnologia relacionada ao produto e às suas características pode apoiar toda a cadeia produtiva” (Moori & Zilber, 2003).

O desenvolvimento da tecnologia está associado à Superintendência dos Serviços de Tecnologia de Informação (SSTI) mas não só. O desenvolvimento tecnológico permite obter uma maior eficácia e eficiência, tal como, permite uma diminuição de pessoas nas organizações. Considerando o facto de uma crescente falta de pessoal, com a saída de pessoal e a redução nos quadros o desenvolvimento tecnológico permite colmatar estas falhas.

Nos navios tem existido um aumento no desenvolvimento tecnológico levando em simultâneo a uma redução na dimensão das guarnições, exemplo disto são os Navios de Patrulha Oceânica (NPO).

Se todos os processos automatizarem as suas funções é necessário uma estrutura informacional que certifique a visibilidade e coerência no processo de decisão. Daí a importância da SSTI tal como está definida na sua missão de “assegurar as atividades da Marinha no domínio da gestão da informação e da administração das tecnologias da informação, sem prejuízo da competência específica de outras entidades e em observância da política integradora estabelecida pelo MDN para toda a área dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC) no universo da defesa nacional” como referido no artigo 16º do decreto-lei nº 233/2009 de 15 de setembro.



Num contexto de uniformização das tecnologias de informação nas FFAA, o despacho nº 2579/2006 visa a implementação de uma política integrada para toda a área de SI/TIC. Em janeiro de 2008 a Marinha aderiu de forma gradual ao Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). Esta plataforma permitiu a implementação de uma política integradora para toda a área de SI/TIC no universo da Defesa Nacional Ou seja pretendia-se centralizar a área financeira, a área logística, a área de recursos humanos e a área de planeamento orçamental e os indicadores de gestão numa plataforma informática para facilitar uma rápida partilha de informação, e a criação de um sistema de apoio para todos os utilizadores. O SIGDN permite estimular a melhoria na tecnologia de informação e dos serviços partilhados, sustentando a centralização do aprovisionamento da Marinha.

O futuro do SIGDN sucederá com a possibilidade de extração de informação “com a implementação de um portal para utilização descentralizada (SIGnet), através do MS Sharepoint e SAP ERP²⁸, e com o aprofundamento do projeto dos indicadores de gestão” (Marques, 2012, p. 15).

A utilização da SIGnet tem o propósito de uma diminuição de custo, dado que se pretende, poupar no número de licenças SAP em uso. No decurso do projeto dos indicadores de gestão tenciona-se uma otimização de recursos, visto o SIGDN já extrair os indicadores de gestão sendo apenas necessário a integração com os portais desenvolvidos pela Marinha para este fim.

Gestão de pessoal consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treino e formação, no desenvolvimento e na utilização de todos os tipos de pessoal. A gestão de pessoal afeta a vantagem competitiva em qualquer organização, tal como sucede na Marinha por meio do seu papel na determinação das qualificações e do custo da contratação e do treino constante.

A SSP tem uma grande relevância no pessoal dado que a sua missão consiste em “assegurar as actividades da Marinha no domínio da administração dos recursos humanos,

²⁸ ERP - *Enterprise Resource Planning*, ”trata-se de um sistema de um sofisticado *software* de gestão que permite obter informação detalhada, standardizada e integrada sobre a atividade de cada unidade de negócio (finanças, marketing, recursos humanos, vendas etc.) em tempo real. Em termos simples, é uma espécie de sistema nervoso central de uma organização que reúne informação sobre uma parte do corpo e imediatamente conduz a uma outra parte que tem interesse em obtê-la” (Rodrigues, Cardoso, Nunes, & Eiras, 2005, p. 509)



sem prejuízo da competência específica de outras entidades” referido no artigo 13º do decreto-lei nº233/2009 de 15 de setembro.

Contudo, são os diversos cargos funcionais de chefia que referem as especificações necessárias para cada cargo. O fator humano tem de ser muito valorizado, porque com pessoal motivado e com qualificações adequadas o trabalho é elaborado com maior eficiência e eficácia permitindo facilitar o sucesso da missão. Sendo de realçar a formação técnica que a Marinha preza por ter e a experiência que vai sendo adquirida ao longo dos anos.

As Infraestruturas incluem “a generalidade das atividades de apoio à cadeia de valor inteira, e não apenas de apoio a uma atividade individual. Integra, assim, atividades como a direção-geral, a direção administrativa e financeira, a contabilidade, a direção jurídica, o planeamento, a gestão de qualidade, a gestão de questões com instituições governamentais” (Santos, 2008, p. 255).

As infraestruturas ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dão suporte a toda a cadeia produtiva e não apenas a atividades individuais.

A Marinha tem uma gestão global que passa pelo planeamento, gestão da qualidade, administração, contabilidade e finanças. O CEMA elabora a diretiva de política naval, posteriormente, é elaborada a diretiva sectorial por cada sector da Marinha, por fim cada unidade elabora um regulamento interno e anualmente um plano de atividades (PA). Estas diretrizes têm de coexistir em sintonia para existir um bom funcionamento e uma estrutura coesa.

As finanças e a contabilidade são supervisionadas pela Superintendência dos Serviços Financeiros (SSF) apesar de todas as unidades terem de realizar atividades financeiras e contabilísticas.

Ao explorar a cadeia de valor é possível constatar que as diversas atividades são interdependentes e verificar que existe uma abrangência no valor global da organização.



3.4 Análise SWOT

A análise SWOT permite revelar a situação estratégica e qual a trajetória a seguir. SWOT é um acrônimo de palavras de língua inglesa: pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

É necessário destacar quais os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças de forma a conseguir retirar conclusões e identificar diretivas que possibilitem uma melhor eficiência da Marinha. Por conseguinte, na análise SWOT, “irão constar as reflexões sobre como os pontos fortes podem ajudar a superar as ameaças e a potenciar os aproveitamentos das oportunidades, e como os pontos fracos devem ser minorados de forma a não prejudicarem o aproveitamento das oportunidades e não enfraquecerem a organização face às ameaças.” (Azevedo, Franco, & Menezes, 2010, p. 181). Esta análise SWOT será direcionada para a análise da centralização e da descentralização logística do material na Marinha.

Foi realizada uma análise externa e interna (apêndice 1) de forma a fundamentar e sustentar algumas das reflexões da análise SWOT.

Primeiramente foram destacados separadamente os pontos fortes e fracos, as suas ameaças e oportunidades, posteriormente são expostas as reflexões estratégicas a seguir.

Os pontos fortes e fracos que remetem para a análise interna da logística naval são expressos através dos seguintes quadros:

Pontos Fortes – *Strengths*

S1-Organização militar antiga adaptável à mudança.

S2-Organização militar com competências internas consolidadas.

S3- Marinha exerce a autoridade do Estado nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional.

S4-Abertura à inovação tecnológica.

S5-Catálogo padronizada.

S6-Formação técnica e experiência acumulada ao longo dos anos.

Tabela 3-2: Pontos fortes da Análise SWOT



Pontos Fracos - *Weaknesses*

W1-A inexistência de capacidade fabril para a própria reparação naval.

W2-Incompatibilidades entre as ferramentas de apoio à gestão.

W3-Reduzido número de *stock*.

W4-Encargos elevados na manutenção naval, de transportes terrestres e nas infraestruturas.

W5-Replicação de estruturas de manutenção.

W6-Replicação de atividades contratuais pelas unidades.

Tabela 3-3: Pontos fracos da análise SWOT

A análise SWOT tem em consideração as oportunidades e as ameaças que são respeitantes à análise externa à logística naval.

Oportunidades - *Opportunities*

O1-Missões internacionais (treino e custos partilhados).

O2-Diversas fiscalizações.

O3-Simplificação da legislação.

O4-Utilização de plataformas contratuais.

O5-Atual conjuntura apela a uma reformulação da estrutura organizacional.

O6-A proposta de extensão da plataforma continental.

O7-Sensibilização da importância do mar.

O8-O mar como um potenciador económico a explorar.

O9-Evolução tecnológica.

O10-Automatização da armazenagem.

O11-Localização geográfica (país costeiro).

Tabela 3-4: Oportunidades da análise SWOT

Ameaças - *Threats*

T1-Elevados custos para a realização de missões levando à dependência do exterior.

T2-Difícil situação económica.

T3-A insegurança associada à dependência do sector empresarial do Estado.

T4-Instabilidade no governo.

T5-Fase de ajustamento pós-troika.

T6-Imposições e restrições legais que provocam processos morosos e pesados.



T7-Cancelamento de programas de renovação de esquadra por falta de verbas.

T8-População envelhecida.

T9-Elevada emigração.

T10-Perda de pessoal qualificado.

T11-Redução no recrutamento de pessoal.

T12-Falta de sensibilização da população para com a defesa nacional.

Tabela 3-5: Fraquezas da análise SWOT

Após analisados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, reflete-se na matriz SWOT as linhas de ação.

		Análise Interna																
		Strengths						Weaknesses										
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	
Análise Externa	Opportunities	O1				X1												
		O2																
		O3										X3						
		O4																
		O5																
		O6																
	O7					X2												
	O8					X2	X4											
	O9																	
	O10										X5							
	O11																	
Threats	T1																	
	T2									X8								
	T3																	
	T4	X6																
	T5																	
	T6					X7												
	T7						X9											
	T8																	
	T9																	
	T10																	
	T11										X10	X10						
	T12																	

Tabela 3-6: Matriz SWOT²⁹

²⁹ Tabela adaptado de Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escola Editora, p.75.



As linhas estratégicas que se recomendam são as seguintes:

- X1-**As missões internacionais (com treino e custos partilhados) potencializam a existência de uma catalogação comum, facilitando a comunicação e contribuem para um aumento na formação e na experiência do pessoal;
- X2-**A proposta de extensão da plataforma continental aliada à sensibilização para o potencial económico desta promove a Marinha enquanto organização militar responsável pelo mar;
- X3-**Com uma simplificação da legislação é possível diminuir a duplicação das atividades contratuais;
- X4-**Como o mar atualmente é um potenciador económico poderá aumentar a capacidade fabril para a própria reparação naval;
- X5-**A automatização da armazenagem possibilita uma melhor gestão e assim reduz o risco de rutura de *stock*;
- X6-** A Marinha, apesar da instabilidade governativa, continua a cumprir a sua missão dada a sua boa consolidação organizativa;
- X7-**A formação técnica e experiência acumulada ao longo dos anos possibilita um reconhecimento das imposições e restrições legais existentes e como as ultrapassar;
- X8-**Devido à situação económica vivenciada os elevados encargos na manutenção são uma entrave no bom funcionamento da Marinha;
- X9-**Como não existe capacidade fabril própria, muitas vezes os programas de renovação da esquadra são adiados;
- X10-**Uma vez que existe uma diminuição no recrutamento do pessoal há necessidade de evitar replicação de estruturas de apoio da manutenção e contratuais.

As reflexões e linhas de ação que surgem na sequência da análise SWOT constituem linhas estratégicas gerais do ponto de vista da logística.

E das várias linhas estratégicas que surgiram nesta análise SWOT, esta dissertação pretende seguir as linhas de ação X3, X7 e X10- Melhorar os processos de aquisição e racionalizar a despesa. Tal como a Resolução do Conselho de Ministros nº26/2013 para a defesa nacional, defende, é necessário uma “medida central para racionalizar a despesa nacional (...) e uma maior eficiência na utilização de recursos”.



Com estas linhas de ação é necessário verificar se é positivo centralizar ou descentralizar de forma a melhorar os processos de aquisição. Com este objetivo em foco será analisado o funcionamento logístico de outras organizações para criar uma base de comparação (*benchmarking*).



4. CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

*“Os extremos delimitam a fronteira para além da qual a vida termina,
e a paixão pelo extremismo, tanto em arte como em política,
é um desejo de morte disfarçado”*

Milan Kundera

4.1 Organização

O Mundo encontra-se em constante mudança, com diferentes ameaças e com alterações organizacionais que exigem adaptações aos novos problemas.

A globalização é um processo internacional de integração económica, social, política e cultural. Por conseguinte, é natural que “(...) as tendências de globalização da economia, da informação e de muitos aspetos de natureza política e cultural tenham dado lugar a uma sociedade também ela mais global, com mais elementos homogéneos, apesar das especificidades próprias de cada grupo local” (Dias, 2005, p. 336).

De acordo com o mesmo autor, para satisfazer as novas necessidades e com espaços maiores e mais distantes terão que surgir sistemas logísticos esta tendência para a globalização, através da produção de acordos e com ordens de compras que poderão surgir de qualquer parte do mundo.

Surge, cada vez com mais frequência uma tendência que embora não seja consensual consiste na centralização de algumas das atividades logísticas. Este capítulo tem como objetivo de estudo, a identificação dos prós e contras da organização da estrutura logística (OE2) quanto ao modelo centralizado e descentralizado.



4.2 Modelo centralizado

Na ótica de Sebastião Teixeira (2013), o modelo de centralização alude a uma maior retenção da autoridade nos gestores de nível superior e por conseguinte, um reduzido grau de delegação.

A decisão de centralizar deve ser tomada quando o objetivo estratégico passa por um maior controlo das atividades da organização. Esta iria facultar um consenso administrativo o que poderia tornar a tomada de decisões mais acertadas para toda a organização, pois o espectro de visão sobre esta encontra-se mais alargado do que por exemplo na perspetiva descentralizada.

Com este subcapítulo pretende-se dar resposta à QD2 que consiste nas vantagens e desvantagens da centralização.

4.2.1 Vantagens da centralização

Os benefícios existentes no modelo centralizado são os seguintes:

- Possibilita a uniformidade de políticas e de ações existentes nas organizações;
- Permite uma maior especialização (como por exemplo: nos procedimentos pré-contratuais e contratuais) coadjuvando a eliminação de erros atribuídos a uma menor experiência de alguns dos órgãos em situações fora da sua área de competências;
- Existem controlo abrangente das atividades desenvolvidas nos diversos departamentos;
- Comunicação e informação com maior verticalidade;
- Maior facilidade ao acesso à informação dado que não se encontra dispersa;
- Maior concisão das tarefas realizadas, i.e. uma menor redundância.
- Maior rigor e rapidez na tomada de decisões de grande escala com a existência de uma única entidade responsável pelas mesmas.



4.2.2 Desvantagens da centralização

O modelo centralizado contém desvantagens na sua utilização, tais como:

- As repercussões das decisões tomadas poderão demorar mais tempo a ser concretizadas, uma vez que é necessário consultar os gestores de nível superior, o que em situações urgentes pode constituir falhas graves em termos operacionais;
- Como as decisões não partem da área operacional podem não estar adaptadas às condições locais;
- É mais difícil motivar os subordinados, dado o distanciamento que poderá surgir entre os gestores de topo e os subordinados executores;
- O distanciamento entre a gestão e a área operacional leva a uma maior dificuldade no supervisionamento desta;
- Os gestores de topo podem ser sobrecarregados com decisões administrativas desnecessárias.

4.3 Modelo Descentralizado

Num conceito geral, na opinião de Rodrigues, Cardoso, Nunes, & Eiras (2005), a descentralização consiste na delegação de poder de uma organização desde o seu centro até às suas unidades operativas.

Uma organização opta por ter o modelo descentralizado quando pretende aumentar a autonomia dos seus departamentos ou durante um processo de expansão.

Com este subcapítulo pretende-se encontrar resposta à QD3 que reside essencialmente nas vantagens e desvantagens da descentralização.



4.3.1 Vantagens da descentralização

As principais vantagens contempladas no modelo descentralizado são as seguintes:

- Maior autonomia na tomada de decisão para o nível intermédio/baixo de gestão, não estando dependentes do nível de topo;
- Maior facilidade dos gestores em avaliar o nível operacional, dada a proximidade que estes têm;
- Possibilidade de haver uma competição positiva entre as unidades (eficiência na relação tempo, qualidade e custo);
- Maior autonomia das unidades, possibilitando a criatividade na procura de soluções para os problemas existentes no dia-a-dia;
- Possibilita maior agilidade e adaptação na tomada de decisões imediatas.

4.3.2 Desvantagens da descentralização

O modelo descentralizado tem inconvenientes na sua utilização tais como:

- Maior heterogeneidade das operações, i.e. falta de uniformidade nas atividades desenvolvidas;
- Existe informação dispersa, dificultando a tomada de decisões estratégicas aos gestores de topo;
- Tendência ao desperdício e duplicação de dados e informação;
- Comunicação menos eficiente, dificuldade em transmitir a todos a mesma informação sem haver discrepâncias;
- Dificuldade no controle e avaliação das atividades desenvolvidas e das pessoas envolvidas.
- Os chefes de departamentos podem procurar beneficiar o seu departamento negligenciando os objetivos e planos gerais da organização.



4.4 Modelo Misto

A combinação entre o modelo centralizado e o descentralizado designado por modelo misto carece de especial atenção porque uma boa implementação do mesmo não procura satisfazer um modelo mas sim as necessidades de uma organização.

Assim, o modelo misto ganhará maior relevância, se houver uma especial atenção às necessidades existentes, tal como referiam Reis & Brito, (2014, p. 2) “as vantagens de uma abordagem são as desvantagens de outra. Assim, uma combinação de ambas é frequentemente usada para obter o benefício das melhores características de cada abordagem, evitando-se as desvantagens”. Assim, numa ótica orientada para a logística (visto este ser o cerne do OE2), o modelo misto deve ter em consideração os seguintes aspetos:

- Determinação de políticas, padrões, procedimentos e especificações gerais;
- Negociação dos contratos de materiais comuns usados por todas as unidades em qualquer volume;
- Grandes contratos de construção, aquisição de equipamentos e projetos que envolvem muito capital;
- Contratos para materiais importados relevantes;
- Assuntos legais relacionados;
- Coordenação dos *stocks* de todas as unidades.

O modelo misto possibilita uma maior flexibilidade no desenvolvimento da organização da estrutura logística visto que este modelo tende a analisar as ineficiências existentes e encontrar soluções para estas, associando determinadas funções de forma centralizada e outras de forma descentralizada.

Na Marinha em determinadas atividades são realizadas de forma centralizada e outras de forma descentralizada. Exemplo, todas as unidades da Marinha recorrem à DA quanto à alimentação, contudo, todas as unidades realizam contratos de manutenção dos extintores. Pode-se assim afirmar que na Marinha é aplicado um modelo misto na sua organização logística.

A tabela 4-7 demonstra qual o modelo associado às áreas de abastecimentos.

Área de Abastecimento		Modelo
A	Alimentação	Modelo centralizado (na DA)
B	Fardamento	Modelo centralizado (na DA)
C	Artefactos	Modelo descentralizado
D	Expediente	Modelo descentralizado
E	Pequeno equipamento	Modelo descentralizado
F	Combustíveis e lubrificantes	Modelo centralizado (na DA)
G	Sobressalentes eletrônicos	Modelo misto
H	Reparáveis e inúteis	Modelo misto
I	Sobressalentes eletromecânicos	Modelo misto

Tabela 4-7: Relação entre a área de abastecimento e o modelo utilizado³⁰

As áreas A, B e F são áreas coordenadas unicamente por uma unidade, a DA. Realizando todos os processos de aquisição de forma a obter estes materiais. Sempre que possível rege-se pelos AQ existentes.

As áreas C, D e E são áreas de material que são adquiridas por diversas entidades, não existindo uma unidade única que adquira todo o material destas áreas.

Consoante o fim das áreas G, H e I varia a unidade que adquire, i.e. se for completamente ao 1º lote quem adquire é a DN se for para manutenção ou para constituição de lotes terra é a DA.

De seguida serão estudados os parâmetros que têm de ser considerados para a centralização ou descentralização numa organização. É de realçar que para o bom funcionamento do modelo misto é essencial examinar cada situação em particular.

³⁰ Fonte: O Autor.

4.5 Parâmetros de centralização ou descentralização da organização

Para escolher entre o modelo de centralização ou o modelo de descentralização é necessário ter em conta certos parâmetros de forma a considerar o grau de centralização/descentralização que a organização necessita.

Nestas circunstâncias, os parâmetros que devem ser analisados são os seguintes:

- O tamanho e a complexidade da organização;
- Dispersão geográfica;
- Competência do pessoal disponível;
- Sistemas de comunicação disponíveis;
- Uso da informação e das novas tecnologias.

4.5.1 O tamanho e a complexidade da organização

Conforme Teixeira (2011, p.135) afirma “quanto maior for a empresa mais delegação de autoridade os gestores são obrigados a fazer”, o mesmo se aplica para a sua complexidade.

A Marinha tem tido uma diminuição no número de efetivos, como é demonstrado no gráfico 4-1. Verifica uma diminuição da quantidade de militares do quadro permanente no ativo que se encontram na Marinha. Constata-se uma contínua diminuição desde 2008.

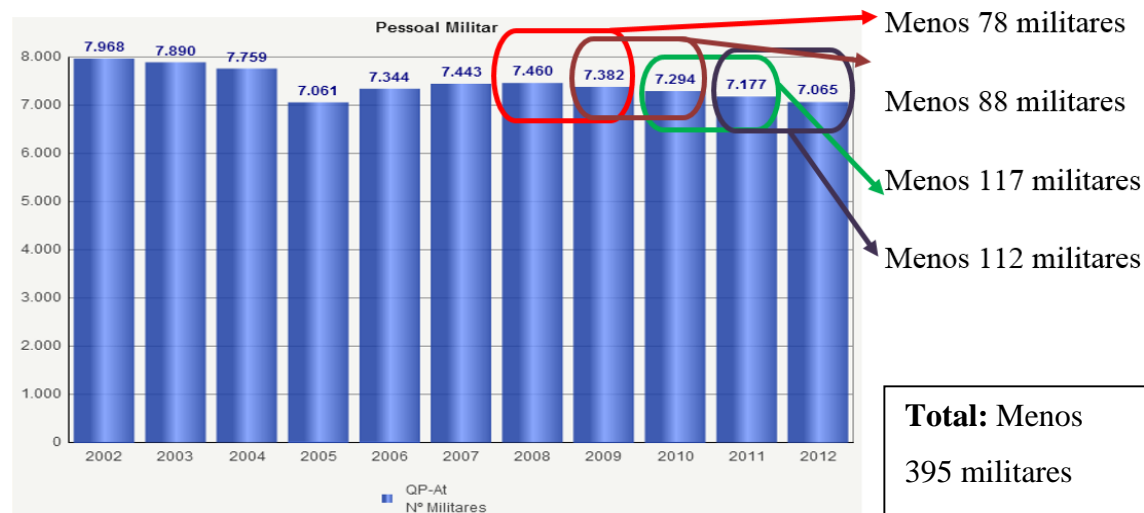




Gráfico 4-1: O número de militares nos quadros permanentes no ativo da Marinha³¹

Esta diminuição de pessoal já é sentida em diversas unidades da Marinha, havendo mesmo cargos deixaram de existir e outros tem de ser acumulados pelo pessoal existentes. Esta situação está a condicionar o bom funcionamento da Marinha.

Do ponto de vista da complexidade é necessário compreender que “(...)a organização é como um processo que emerge das relações entre indivíduos e ao mesmo tempo em que a organização influencia o ambiente e é também influenciada por esse ambiente” (Muro & Meyer, 2011, p. 89).

Quanto mais interações dentro de uma organização houver mais complexa esta se torna havendo a necessidade de simplificar. Consequentemente quantas mais pessoas e competências houver numa organização, mais complexa ela se torna.

De seguida será elaborada uma breve comparação entre a Marinha e a Autoridade Marítima Nacional (AMN), dado que a AMN contém um Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) único. A Marinha tem uma longa história dado que o seu surgimento data do século XII enquanto a AMN data de 1984 pelo decreto-lei nº300/84 de 7 de setembro. Existe uma maior complexidade na Marinha do que na AMN uma vez que existem mais interações, mas para um bom funcionamento é imprescindível simplificar as atividades.

4.5.2 Dispersão geográfica

A localização da organização é fundamental do ponto de vista estratégico.

A Marinha Portuguesa encontra-se numa localização central da costa Portuguesa, estando semi-dispersa pela Área Metropolitana de Lisboa³² (cf. lei nº 75/2013 de 12 de setembro), i.e., tem como núcleo operacional da Marinha a Base Naval de Lisboa em

³¹ Fonte: Gráfico adaptado da informação estatística da Marinha (recursos humanos, obtido no dia 2 de Fevereiro de 2014).

³² A Área Metropolitana de Lisboa é constituída pelos seguintes municípios: Alcochete, Almada Sesimbra, Setúbal, Seixal, Palmela, Montijo, Moita, Barreiro, Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Odivelas, Oeiras, Sintra, Vila Franca de Xira.



Almada e as restantes unidades encontram-se em localizações externas a esta base. Entre estas unidades à que destacar a Unidade de Apoio às Instalações Centrais da Marinha (UAICM) no Terreiro do Paço em Lisboa, a SSP em Alcântara, e a Escola de Fuzileiros em Coima. A AMN encontra-se numa situação oposta visto tem instalações ao longo de todo o país, tendo vários organismos distribuídos por estas, nomeadamente os Departamentos Marítimos (Açores, Madeira, Norte, Centro e Sul), os Institutos de Socorros a Náufragos, as estações Salva Vidas (vinte e oito espalhados ao longo da costa portuguesa e ilhas) e a Direção de faróis (vinte e sete espalhados pela zona Norte, Centro e Sul).

Como se pode verificar, existe uma maior dispersão geográfica da AMN do que da Marinha, no entanto, a AMN tem o Departamento Administrativo e Financeiro centralizado à sua medida e às necessidades. Segundo Teixeira (2013), a dispersão geográfica está associada ao tamanho da organização, no entanto, neste caso não se verifica, dado que a Marinha é maior que a AMN. Contudo, devido à sua missão e competências³³ a AMN contém uma maior dispersão geográfica, sendo assim uma escolha estratégica necessária.

4.5.3 Competência do pessoal disponível

A competência pessoal engloba a operacionalidade, os conhecimentos, as habilidades individuais e a experiência adquirida.

³³ As suas competências “(...)assentam fundamentalmente, nas matérias da vigilância, fiscalização, exercício de polícia, segurança da navegação e segurança de pessoas e bens, (...), isto é, as funções de autoridade marítima, salvamento marítimo, socorro a náufragos e assistência a banhistas, segurança da navegação, funções de carácter técnico-administrativo, registo patrimonial de embarcações, conservação do Domínio Público Marítimo (DPM) e defesa do património cultural subaquático, e exercício de funções no âmbito das pescas, aquicultura e atividades conexas. A DGAM é a entidade (...) que tem competências (...): Segurança e controlo da navegação; Preservação e proteção dos recursos naturais; Preservação e proteção do património cultural subaquático; Preservação e proteção do meio marinho; Prevenção e combate à poluição; Assinalamento marítimo, ajudas e avisos à navegação; Fiscalização das atividades de aproveitamento económico dos recursos vivos e não vivos; Salvaguarda da vida humana no mar e salvamento marítimo; Proteção Civil com incidência no mar e na faixa litoral; Proteção da saúde pública; Prevenção e repressão da criminalidade, nomeadamente no que concerne ao combate ao narcotráfico, ao terrorismo e à pirataria; Prevenção e repressão da imigração clandestina; Segurança da faixa costeira e no domínio público marítimo e das fronteiras marítimas e fluviais, quando aplicável. “ (Diretiva setorial da Direção-geral da Autoridade Marítima e Comando Geral da Polícia Marítima, 2013)

Para existir competência numa área, também, é necessário existir formação de pessoal, no entanto, tais formações quer internas quer externas à Marinha, criam despesa e devido aos cortes orçamentais são muitas das vezes suspensas estas possibilidades de formação.

As competências do pessoal “muitas vezes tem que ver com a política de promoções seguida” (Teixeira, 2013, p. 135). Na Marinha as promoções podem ocorrer por habilitação com curso adequado, diuturnidade, antiguidade, distinção, a título excepcional ou por escolha como definido no artigo 52º do decreto-lei nº 34-A/90. Contudo como as progressões na carreira estiveram congeladas desde 1 de janeiro de 2011 até 1 de janeiro de 2014 logo não existiu um percurso normal provocando alterações e necessárias adaptações da Marinha.

Como se pode verificar no gráfico 4-2 houve um aumento de reformados militares dissipando assim militares que ao longo dos anos tem adquirido experiência e competências diversas.

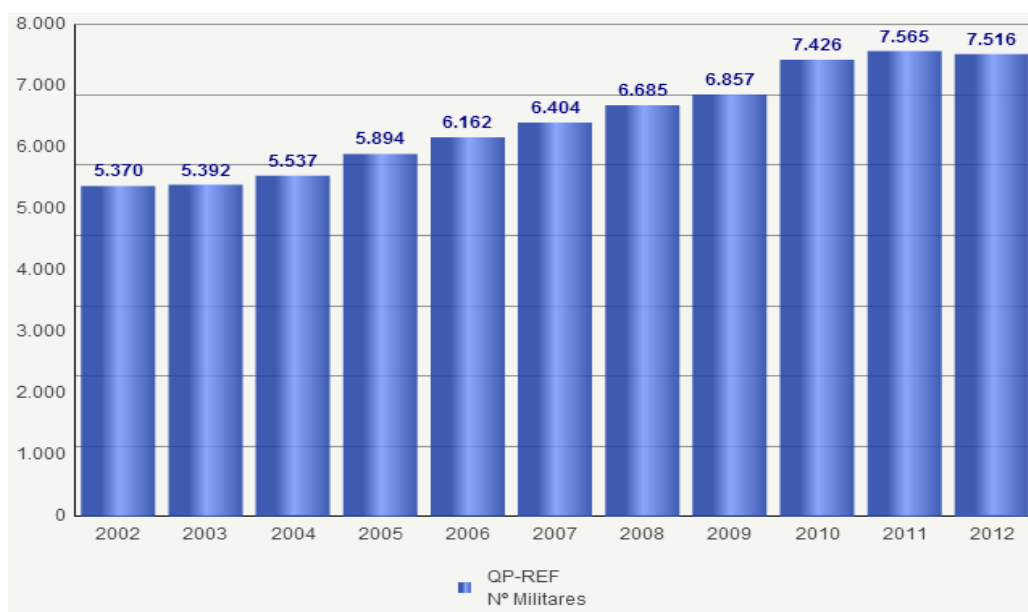


Gráfico 4-2: Militares no quadro de reformados da Marinha³⁴

³⁴ Fonte: Informação estatística da Marinha (obtido em 2 de fevereiro de 2014).



4.5.4 Sistema de comunicação disponível

O sistema de comunicação de uma organização é de extrema importância, não só interna como também externa. É necessário existir fluidez da informação nos serviços para se poder movimentar e gerir adequadamente uma organização.

A organização pode ser mais descentralizada ou centralizada consoante o potencial e capacidade dos seus sistemas de comunicação. Então para não existir perda de eficiência só é possível "...se conseguirem munir-se de um sistema de comunicações que permita a rapidez, a segurança e eficiência das informações que os gestores de topo necessitam para manter o grau de centralização desejado" (Teixeira, 2013, p. 101).

Na Marinha existem diversos sistemas e formas de comunicação. A nível interno existe o correio eletrónico de Marinha, isto é cada militar da Marinha tem um *e-mail* onde recebe informação do seu serviço e de atividades que estão a ocorrer na Marinha. Há telefones internos, e a lista telefónica está disponível na intranet da Marinha. O portal da Marinha na intranet é uma plataforma acessível apenas a militares da Marinha protegido por palavra passe. Nesta plataforma são expostos serviços, comunicação, informação institucional, recursos informacionais, recursos humanos, legislação, telefones, multimédia, destaques da imprensa, elementos estratégicos, informação estatística, missões, planeamentos entre outras informações.

A nível externo existe o *site* oficial da Marinha que esclarece sobre o funcionamento da organização, a sua história, os meios e operações, as estratégias e os seus serviços. O dia da Defesa Nacional, as visitas a algumas Escolas e a participação em feiras de orientação vocacionais proporcionam uma maior abertura e divulgação no exterior.

Existem uma grande variedade de sistemas que facilitam a comunicação na Marinha, contudo, é necessário constantes melhorias para conseguirmos um serviço de qualidade e eficaz.

Existem algumas limitações no sistema de informação referido anteriormente. O correio eletrónico de Marinha tem pouca capacidade e é necessário frequentemente pedir um aumento na sua capacidade. Por vezes existe falha no funcionamento da intranet, provocando uma falha na eficiência do serviço. Os acessos à internet e à intranet por questões de segurança não pode ser realizado em simultâneo no mesmo computador, esta



limitação é imposta por motivos de segurança, mas reduz a produtividade, atrasando processos e serviços visto que é necessário alternar constantemente o acesso à intranet e à internet.

Melhorar o sistema de comunicação iria facilitar o controlo das atividades realizadas. Favorecendo assim a aplicação do modelo centralizado.

4.5.5 Uso de informação e das novas tecnologias

Várias atividades da Marinha são desenvolvidas com o uso das novas tecnologias, este facto advém do “uso alargado do computador (...) que tem permitido uma maior flexibilidade quanto às decisões de centralização ou descentralização por parte dos gestores” (Teixeira, 2013, p. 135).

Hoje em dia existe uma grande amplitude e diversificação de informação, logo é necessário uma seleção adequada das fontes de informação e uma continuada monitorização desta como recurso para a organização. O uso operacional de computadores (toda a Marinha utiliza) origina uma abundância de informação redundante e verifica-se uma necessidade de unificação dos repositórios de dados, de acordo com uma política de centralização.

4.6 Considerações

Considerando a linha de ação de melhorar os processos de aquisição, é necessário adequar a centralização/descentralização a esta realidade com a atual situação da Marinha. Portanto, ao centralizar os processos de aquisição na Marinha:

- É possível haver uma concentração de peritos num organismo de aquisição, estando assim mais preparados para os diversos pedidos que possam surgir. Este modelo permite uma diminuição de erros por falta de experiência;
- Os processos de aquisição seriam realizados por pessoal especializado garantido o cumprimento de padrões e da lei em vigor;



-
- Devido à centralização dos processos de aquisição seria possível haver um maior controlo das atividades desenvolvidas, conhecimento das atividades e acesso à informação de forma mais rápida;
 - Não seriam realizados processos de aquisição iguais em unidades diferentes, evitando a redundância;
 - A tomada de decisões é realizada a nível de topo, é preciso ter autorização superior para os processos de aquisição serem processados de forma a concretizarem-se;
 - A Marinha teria maior poder de negociação, que advém da realização de contratos em grande escala, i.e., o valor dos contratos de aquisição efetuados seria superior, tornando-os mais aliantes, atraindo novos potenciais fornecedores e propostas mais favoráveis. Não esquecendo ainda o potencial de beneficiar do efeito de escala.

É essencial adequar o modelo descentralizado à linha de ação de melhorar os processos de aquisição da Marinha. Ao existir uma descentralização nos processos de aquisição da Marinha:

- Seria possível uma maior aproximação de quem necessita dos produtos ou serviços e quem realiza as aquisições, possibilitando haver menos falhas no pedido como também uma maior rapidez e qualidade;
- Os processos de aquisição regem-se pelo CCP logo supõem uma homogeneidade nos processos, contudo, devido à pouca experiência/formação de quem realiza os processos, por vezes, os mesmos são realizados incorretamente;
- A dificuldade na comunicação entre as várias unidades, poderá levar à criação de processos de aquisição redundantes;
- Difícil controlo e avaliação, por parte gestores de topo, sobre os processos de aquisição.





5. AS TENDÊNCIAS ATUAIS DA LOGÍSTICA

“Encontrei hoje em ruas, separadamente, dois amigos meus que se haviam zangado. Cada um me contou a narrativa de por que se haviam zangado. Cada um me disse a verdade. Cada um me contou as suas razões. Ambos tinham razão. Ambos tinham toda a razão. Não era que um via uma coisa e outro outra, ou um via um lado das coisas e outro um lado diferente. Não: cada um via as coisas exatamente como se haviam passado, cada um as via com um critério idêntico ao do outro. Mas cada um via uma coisa diferente, e cada um portanto, tinha razão. Fiquei confuso desta dupla existência da verdade.”

Fernando Pessoa (notas soltas)

Cada vez mais se verifica, na Administração Pública Portuguesa, um decréscimo de recursos financeiros destinados à logística exigindo assim, constantes processos de renovação para uma melhor canalização dos recursos e para uma adequação permanente à mudança.

Tendo em consideração uma das linhas de ação da “Defesa 2020” que visa a racionalização da despesa militar, urge a necessidade da Marinha se reestruturar para conseguir alcançar esta linha de ação não esquecendo a vertente do pessoal.

Deste modo, tendo como objetivo melhorar a Marinha, deverão ser estabelecidos procedimentos do tipo *benchmarking* que consiste num “(...) processo dinâmico, que se insere na ideia da contínua procura da melhora do nível de performance da organização, independentemente do seu objeto e do seu sector de atividade, aquilo que alguns denominam de busca de excelência(...)” (Reis & Reis, 2005, p. 83).

O presente capítulo, tem como objetivo de estudo a caracterização da situação atual de outros organismos (OE3) assim, analisar-se-á primeiramente como operam alguns órgãos particulares da Marinha, i.e. o AMN e o IH nos seus principais aspetos logísticos. Depois de se conhecer a realidade interna é importante conhecer como os outros ramos das FFAA Portuguesas atuam na sua área logística. Dado que pertencemos à UE serão também



analisadas três Marinhas Europeias (Reino Unido, Bélgica e Espanha). Será ainda estudada a NSPA (NATO *Support Agency*) devido ao facto de existir um contato muito presente com a Marinha Portuguesa no âmbito do apoio às diversas missões que são realizadas e onde surgem necessidades que muitas vezes são colmatadas por esta agência. Por fim, será analisado o funcionamento da Administração Publicas com foco especial na UMC. Dando desta forma resposta à QD4 que remete para as tendências existentes em outras organizações.

5.1 Instituto Hidrográfico

O Instituto Hidrográfico (IH) foi criado pelo decreto-lei nº 43177 de 22 de setembro de 1960 e está na dependência direta do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada dotado de autonomia administrativa e financeira³⁵.

De acordo com o art.2º do decreto-lei nº 134 de 4 de abril de 1991 o IH tem a missão de “assegurar atividades relacionadas com as ciências e técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação na área militar, e contribuir para o desenvolvimento do País nas áreas científica e de defesa do ambiente marinho.”

O IH compreende a seguinte organização:

- Direção técnica;
- Núcleos de investigação;
- As missões e brigadas hidrográficas;
- A escola de hidrografia e oceanografia;
- A direção dos serviços de documentação;
- A direção dos serviços administrativos e financeiros;
- A direção dos serviços de apoio.

³⁵ Tem autonomia administrativa e financeira todos os serviços e organismos da Administração Central que cumprirem com o artigo 6º da Lei nº 8/90 de 20 de fevereiro-lei de bases da contabilidade pública, cujo princípio principal é que as suas receitas atinjam no mínimo de dois terços das despesas totais. O IH preenche estas características.

O processo logístico do IH é centralizado na Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros daí a sua importância na organização. Como é demonstrado na figura 5-6.

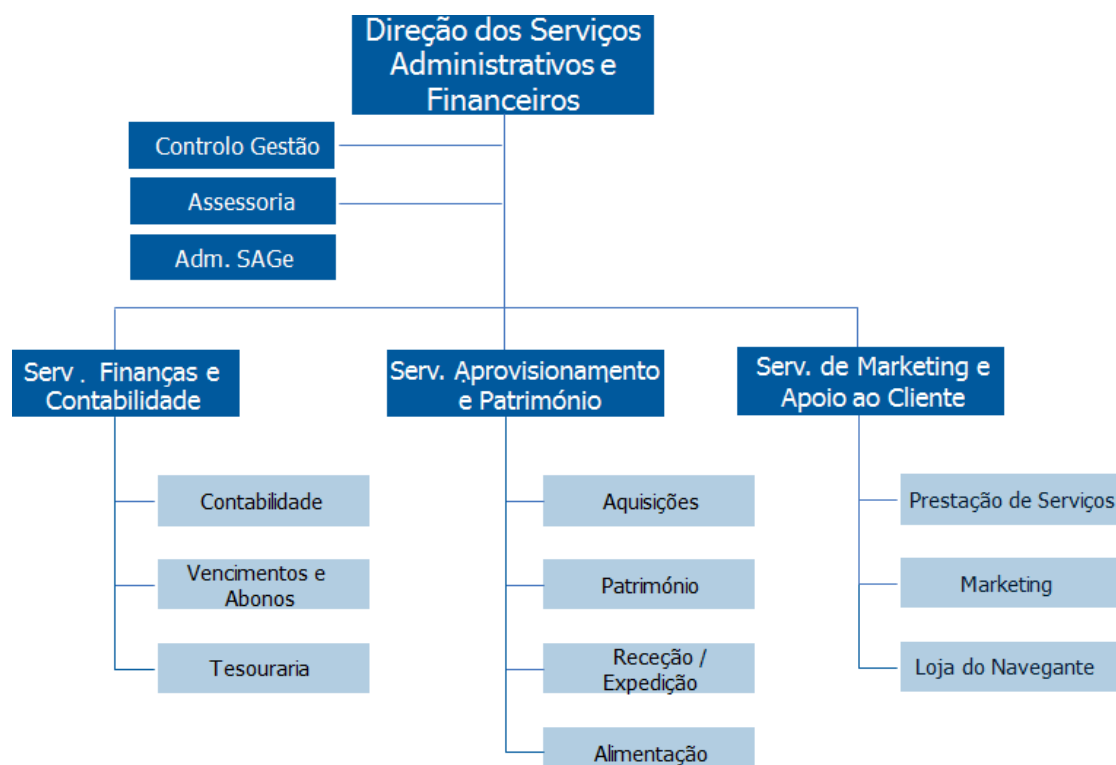


Figura 5-6: Organização da Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros³⁶

O Serviço de Aprovisionamento e Património, tem a maioria dos processos de logística e será analisado nesta dissertação quanto à aquisição de bens e serviços, receção, conferência, armazenagem e distribuição pelos diversos serviços.

Através de uma entrevista³⁷ à chefe do Serviço de Aprovisionamento e Património foi possível constatar que este serviço se encontra num processo de concentração dos processos de aquisição.

Foi referido na entrevista a realização de contratos de aquisição para cada serviço do IH em volume elevado (cerca de 40). Estes muitas vezes referiam-se a produtos iguais ou muito semelhantes. Para além de que estes processos normalmente são muito morosos e não se usufrui da economia de escala³⁸.

³⁶ Fonte: Facultado pelo IH.

³⁷ Análise de conteúdo da entrevista no apêndice 2.

³⁸ Economias de escala “surgem quando os aumentos de produção geram uma queda dos custos unitários de um produto. Ou seja, quanto mais se produz mais barato fica cada produto. A vantagem de custos resultantes da dimensão é o principal argumento que justifica os processos de fusões e aquisições” (Rodrigues, Cardoso, Nunes, & Eiras, 2005, p. 505).



Não foram necessárias muitas alterações para a adaptação deste sistema de aquisições, porque o SAP já realizava todas as aquisições do IH, mas separadamente, por serviços. Esta situação proporcionava cenários de aquisição para produto iguais, mas para serviços diferentes, pois eram identificados como processos de aquisição diferentes. A principal alteração foi a necessidade de realizar a transferência das verbas na área do material de escritório, de equipamento informático, de assistência técnica e de economato para o Serviço de Aprovisionamento e Património.

Neste processo de centralização das aquisições é essencial um planeamento das necessidades rigoroso e bem estruturado para poder satisfazer o melhor possível todas as carências. Os vários serviços, a pedido da chefe do Serviço de Aprovisionamento e Património, remetem as suas necessidades e congregam aquelas que são iguais, podendo assim se usufruir de economia de escala e de uma diminuição da burocracia dos contratos.

Por enquanto, a chefe do Serviço de Aprovisionamento e Património não verificou nenhuma desvantagem nesta concentração da aquisição contudo, é recente este funcionamento das aquisições. Apenas se verificou uma resistência inicial à mudança dos serviços, o que é recorrente, pois as pessoas têm uma resistência natural à mudança, no entanto, foi fácil de controlar.

A chefe do Serviço de Aprovisionamento e Património destacou como vantagem da concentração dos processos aquisição, a maior possibilidade ao acesso a economias de escala, além de uma redução na burocracia dos contratos. Referiu também que será possível fazer uma melhor gestão de *stocks* quando for feito um tratamento à informação dos hábitos sazonais (informação obtido através dos processos de aquisição) com intuito de responder a necessidades em mudança ao longo do ano.

Apesar da autonomia administrativa e financeira que este organismo possui, certas atividades logísticas ainda se encontram a cargo da Marinha, nomeadamente a alimentação, este exemplo é indicativo da prática de um modelo misto pois foi feito um ajuste das necessidades existentes.



5.2 Autoridade Marítima Nacional

Segundo o decreto-lei nº 44 de 2002 a estrutura da AMN alterou-se, com as diversas capitánias prestando contas a uma única entidade, a DGAM³⁹. Esta, tendo em conta a Lei Orgânica da Marinha (LOMAR) no artigo 38º é responsável pela direção, coordenação e controlo das atividades que compreende:

- Os Serviços centrais;
- O Departamento Marítimo dos Açores;
- O Departamento Marítimo da Madeira;
- O Departamento Marítimo do Norte;
- O Departamento Marítimo do Centro;
- O Departamento Marítimo do Sul;
- As Capitánias dos portos;
- O Instituto de Socorros a Náufragos;
- A Direção de Faróis;
- A Direção do Combate à Poluição do Mar;
- A Escola de Autoridade Marítima.

A existência de diferentes bens e serviços leva a um tratamento diferenciado para se conseguir a melhor eficiência possível, tal como será explicado de seguida.

A DGAM iniciou uma reestruturação na organização em 2002 que consistiu numa concentração e centralização de serviços.

Através da entrevista realizada ao chefe da DAF da DGAM (apêndice 3) foi possível constatar como foi realizada a adaptação às suas necessidades a nível dos produtos e serviços de forma a existir uma congruência com as atividades desenvolvidas. Tais como:

- O acordo com a EDP (Energias de Portugal) onde foi permitido congregarem numa única fatura de eletricidade todas as instalações da AM dispersas pelo país, existindo um único pagamento, concentrando assim este serviço.
- Sucedeu a concretização de um acordo com a PT (Portugal Telecom) e a Vodafone possibilitando haver uma centralização destes serviços, emitindo uma única fatura para a DAF da DGAM liquidar.

³⁹ No anexo E e F é possível verificar nitidamente a organização da DGAM.



-
- Ao nível das necessidades de alojamento que possam surgir, realiza-se a aquisição destes serviços através de um AQ, tal como em toda a Marinha. No entanto, através da entrevista realizada foi possível averiguar que este não é um serviço proveitoso porque o catálogo nacional para estes serviços tem uma periodicidade de revisão muito grande, não sendo vantajoso devido à falta de atualização destes serviços.
 - Quanto ao pagamento da água continua a ser descentralizado porque não é uma única empresa a responsável pela água, mas sim cada autarquia logo o seu pagamento é realizado localmente pela entidade responsável pelas instalações, evitando assim o envio de numerosas faturas e um desperdício de tempo.
 - As pequenas avarias e reparações são realizadas localmente, de forma descentralizada, permitindo fomentar a economia local. Porque se houvesse um contrato de manutenção centralizado com uma empresa, esta exigiria o valor da deslocação, assim o contrato traria custos acrescidos e poderia não ser benéfico.
 - Por meio da entrevista concretizada na DGAM foi possível apurar que esta reestruturação permitiu reduzir o número de pessoal necessário, no entanto, surgiu a necessidade de estas serem mais especializadas.
 - Apesar de não estar contabilizado existiu uma redução nas despesas possibilitando a realização de outras atividades que até agora não tinham sido possíveis e uma distribuição igual pelas diversas capitânias do país.

5.3 Exército

É relevante analisar a organização do Exército Português dado que é um dos ramos da Defesa Nacional e de acordo com o decreto-lei nº231/2009 de 15 de setembro é necessário uma “melhoria da qualidade dos serviços públicos, em ganhos de eficiência e economia, o programa do Governo definiu como prioridade a reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas” provocando então algumas alterações na organização do exército.

Através do decreto-lei acima referido foram dadas as orientações para a nova estrutura organizacional do Exército. Este é então comandado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) que tem a seu cargo o Estado-Maior do Exército; os órgãos centrais da administração e direção; o comando de componente terrestre; os órgãos de conselho; os órgãos de inspeção; os órgãos de base; e os elementos da componente operacional do sistema de forças.

No que diz respeito a esta dissertação é o Comando da Logística, enquanto órgão central da administração direção, que será analisado nas suas funções e atividades.

A organização do Comando da Logística está estruturado como demonstra nitidamente a figura 5-7.

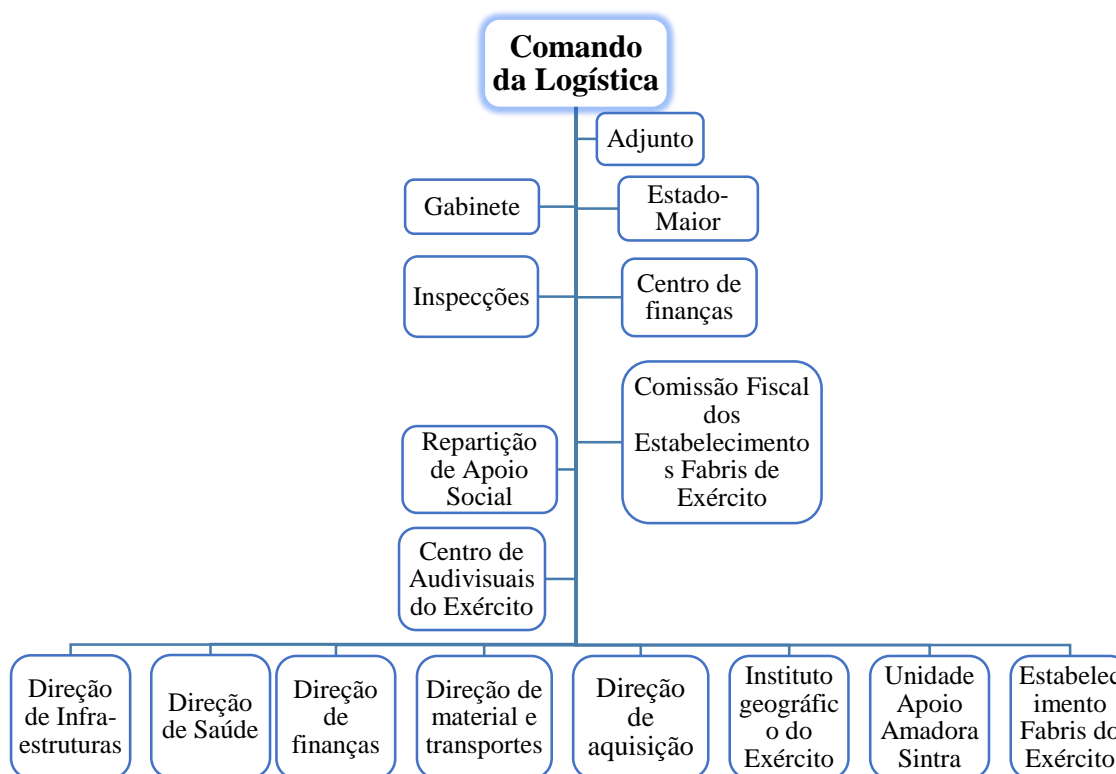


Figura 5-7: Organização estrutural do Comando da Logística⁴⁰

O comando da logística assegura as atividades do Exército no âmbito dos recursos materiais e financeiros em conformidades com as diretivas superiores.

⁴⁰ Fonte: Figura do *site* oficial do Exército (a 2 de fevereiro de 2014).



Denota-se que esta estrutura tem algumas semelhanças com a Marinha mas também muitas diferenças, como será explorado de seguida.

A diferença mais evidenciável é a separação entre os órgãos responsáveis pela logística e os restantes órgãos do Exército, com a definição de um Comando da Logística, distinção que não existe na Marinha.

Na Marinha, os órgãos centrais da administração e direção dividem-se em quatro (i.e. a SSP, SSM, SSF e a SSTI). Deste modo na SSM encontra-se a DI, a DT, DN e a DA que correspondem no exército à Direção de Material e Transporte e à Direção de Infraestrutura existindo aqui uma semelhança.

A Direção de Saúde que está atribuída ao comando logístico, na Marinha compete a um dos órgãos da administração que é a SSP.

Enquanto o Exército tem uma Direção de Finanças, a Marinha tem outro órgão central, a SSF. Já o Instituto Geográfico do Exército encontra-se sobre a alçada do Comando logístico contudo o IH da Marinha está na dependência direta do CEMA.

Os Estabelecimentos Fabris do Exército são específico deste ramo da defesa não existindo comparação com a Marinha.

Não existe na Marinha nenhuma Divisão de Aquisição, existe na DA uma Divisão de Obtenção, no entanto, não é de toda a Marinha dado que existem em diversas unidades a capacidade de realização de aquisições. A Divisão de Aquisição surgiu em 2009 e efetua a aquisição, contratação e alienação de bens e serviços e a realização de empreitadas, assim “assumiu os processos aquisitivos do antecedente que eram competência de cada uma das direções de serviços. É responsável também pela condução dos processos de alienação do Exército (exceto alienação de viaturas pertencentes ao parque de viaturas do Estado)” (Agostinho, 2013, p. 78).

Podemos constatar que o Comando da Logística incorpora diversas atividades que a Marinha tem dispersas pelos seus órgãos centrais da administração e direção.



5.4 Força Aérea

A Força Aérea seguindo as orientações do decreto-lei nº232/2009 de 15 de setembro pretende introduzir “medidas de aprofundamento da racionalização, tendo em vista uma cada vez maior otimização do rácio entre o produto operacional e as atividades apoiadas, procurando o aligeiramento da estrutura organizacional através da redução do número de infraestruturas utilizadas como também do apoio à criação e desenvolvimento de sistemas ou estruturas conjuntas.”.

A Força Aérea é comandada pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) que tem na sua dependência o Estado-Maior da Força Aérea, os órgãos centrais de administração e direção, o comando de componente aérea, os órgãos de conselho, o órgão de inspeção e por outros órgãos que integrem sistemas regulados por legislação própria.

Os Órgãos Centrais de Administração e Direção da Força Aérea são constituídos pelo: Comando da Logística da Força Aérea (CLAFA); o Comando de Pessoal da Força Aérea (CPFA); o Comando da Instrução e Formação da Força Aérea (CIFFA); a Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA). Esta dissertação vai incidir na organização e nas funções do CLAFA.

O CLAFA é constituído por:

- DAT - Direção de Abastecimento e Transporte;
- DCSI - Direção de Comunicação e Sistemas de Informação;
- DEP - Direção de Engenharia e Programas;
- DI - Direção de Infraestruturas;
- DMSA - Direção de Manutenção de Sistemas de Armas;
- DGMFA - Direção Geral de Material da Força Aérea.

Como demonstrado na figura 5-8.

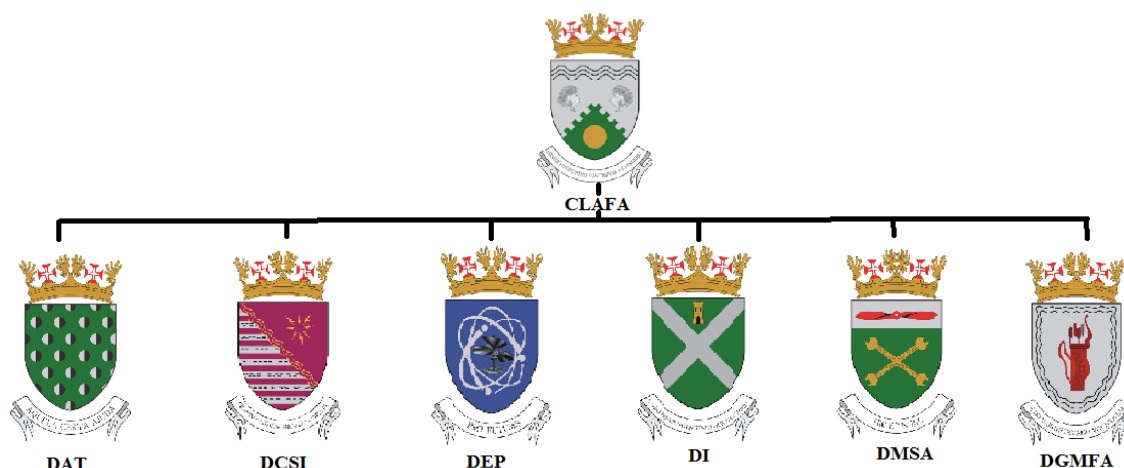


Figura 5-8: Organização do CLAFA⁴¹

O CLAFA assegura e administra os recursos materiais, as comunicações, sistemas de informação e as infraestruturas de modo a garantir as diretivas do CEMFA.

Tem a competência de assegurar os requisitos de navegabilidade das aeronaves militares e gerir os materiais (através da sua obtenção, receção, distribuição, manutenção, inspeção, recuperação e abate).

De seguida, serão evidenciadas as semelhanças e as diferenças entre a Força Aérea e a Marinha.

Enquanto na Marinha a DA e a DT estão separadas, apesar de pertencerem ambas à SSM, na Força Aérea estão agregadas na DAT, na dependência do CLAFA existindo uma maior concentração de recursos e meios.

A DCSI é semelhante à Direção de Tecnologia de Informação e Comunicação (DITIC) que está na dependência da SSTI.

A DEP é uma divisão específica da Força Aérea que proporciona o desenvolvimento de projetos de modernização e gestão dos sistemas de armas e da aeronavegabilidade das aeronaves militares.

⁴¹ Fonte: Figura obtida do *site* oficial da Força Aérea (obtida a 3 de fevereiro de 2014).



A DI na Força Aérea está na dependência do CLAFA enquanto na Marinha está na dependência da SSM, existindo uma pequena semelhança na organização desta área técnica.

A DMSA é semelhante à DN dado que a DMSA executa a gestão e a sustentação do sistema de armas consoante os requisitos de aeronavegabilidade continuada, tempo e custo, tal como a DN assegura a disponibilidade operacional a nível de ação naval com qualidade e em tempo.

As aquisições do material realizam-se pela DAT, pela DCSI e da DGMFA, não existindo uma centralização como se verifica no exército com a divisão de aquisição

5.5 Exemplo de outras organizações Militares

Sucintamente serão agora analisados os sistemas logísticos da Marinha de três países: o Reino Unido, a Bélgica e a Espanha, que apesar de terem dimensões distintas e realidades diferentes, permitem análises importantes para este estudo.

A tabela 5-8 tem o intuito de demonstrar, de forma clara, a relação entre os países analisados no âmbito da superfície do país, no PIB, e no PIB em defesa, na população do país e nos militares de cada um.

	Superfície (km²)	PIB (M€)	PIB em Defesa (%)	População	Militares no ativo
Portugal	92.212	171.126	1,5	10.557.560	38.000
Reino Unido	248.528	1.770.910	2,6	63.259.912	129.000
Bélgica	30.528	369.259	2	11.047.744	32.000
Espanha	505.991	1.046.327	0,9	46.742.697	127.000

Tabela 5-8: Comparação entre Portugal e os países da Europa que serão analisados (2012)⁴²

⁴² Fonte: dos dados da superfície, PIB e população é obtido de PORDATA, 9 de janeiro de 2014 quanto à fonte do PIB em defesa, população e militares do ativo é da EUROSTAT, 9 de janeiro de 2014



O motivo pelo qual o Reino Unido foi selecionado tem a ver com o potencial armado que este possui, podendo mesmo ser considerado a base de comparação na matéria, dado que foi, desde o final do séc. XVII até meados do séc. XX, a potência marítima mais poderosa do mundo. Atualmente continua a ser das mais poderosas da Europa, mantendo ainda um peso relevante no teatro de operações mundiais. Como o aliado mais antigo de Portugal tem grande relevância histórica e na nossa doutrina militar.

A Bélgica foi selecionada do ponto de vista demográfico. Visto ter confinado nas suas fronteiras uma população semelhante a Portugal contudo apresenta uma área geográfica sensivelmente três vezes inferior, como é possível constatar na tabela 5-8.

Portugal encontra-se na extremidade ocidental europeia, logo temos de aprender a lidar com as vantagens (i.e. acesso facilitado ao resto do mundo, hipotético porto preferencial para a europa) e desvantagens. Com esta situação geográfica foi selecionado o único país com o qual é estabelecida uma fronteira terrestre, a Espanha, que faz a “ponte” entre Portugal e o resto da Europa. Tal, como o Reino Unido as relações Portugal-Espanha têm um elevado peso na própria história de Portugal como país.

5.5.1 Reino Unido

A organização logística das FFAA do Reino Unido sofreram uma reestruturação em 2000, que consistiu no agrupamento de todo o sistema de operações logísticas dos ramos na dependência do Ministério da Defesa.

Esta reestruturação teve como objetivo a integração de diversos serviços para a otimização e poupança de recursos. As prioridades compreendem o fornecimento de equipamentos e o apoio a operações, tomando decisões objetivas, incluindo a estratégia de material, que consiste em olhar para as mudanças para melhorar a entrega de equipamento e apoio.

O novo sistema logístico é constituído por:

- Estado-maior da Defesa (EMD);
- *Equipment Capability Customer* (ECC) - Identifica e define os requisitos das capacidades a adquirir;



-
- *Defence Equipment and Support (DE&S)* - Criada em 2007, funde o *Defence Logistics Organisation (DLO)* com a *Defence Procurement Agency (DPA)* originando o Equipamento e Apoio da Defesa que apoia e sustenta o equipamento após entrada em operação e adquire o equipamento que satisfaça os requisitos definidos. A DE&S adquire e apoia uma ampla gama de equipamentos e serviços, incluindo navios, submarinos, aeronaves, veículos, armas e serviços de informação. O seu papel é o de indicar os requisitos no contrato, verificar o progresso da indústria, do equipamento e do sucesso do serviço, tendo como intuito conseguir melhorar a operacionalidade tendo em conta a relação custo/benefício;
 - *Disposals Services Authority (DSA)* - recicla os equipamentos, os materiais contribuindo para as políticas de eliminação destinadas a proteger, a melhorar o meio ambiente e realiza a eliminação do material que não contenha os requisitos corretos.

A área da defesa do Reino Unido contém uma única fonte oficial de contratação com o Ministério da Defesa a nível de contratos on-line. O *Ministry of Defence (MOD)* faculta a todos os fornecedores livre acesso *on-line*, concurso e oportunidade de contrato com um valor superior a £ 10.000.

Segundo (Oliveira, 2006, p. 32) os princípios pelos quais esta organização se rege na sua centralização são os seguintes:

- Utilização de técnicas de custeio para um ciclo de vida completo dos sistemas;
- Conceção de equipas integradas de projeto, com “clientes” perfeitamente identificados;
- Uma maior relação com a indústria;
- Mais investimento nas fases iniciais dos projetos;
- Compromissos efetivos entre as performances dos sistemas e os custos ao longo do tempo;
- Introdução de novas técnicas de aprovisionamento.



5.5.2 Bélgica

A defesa da Bélgica em 2001 realizou uma reestruturação que levou ao agrupamento de sinergias e que permitiu eliminar desperdícios dada a integração num nível superior da organização do sistema logístico.

Portugal pretende realizar uma reestruturação dos aspetos relacionados com o orçamento da defesa considerando que é “essencial assegurar uma relação mais equilibrada entre os agregados de despesa do orçamento, designadamente entre as despesas do pessoal e de operação e manutenção e o investimento” referido na Resolução do Conselho de Ministros nº19/2013. De forma a obter 60%, 25%, 15% respetivamente a pessoal, operação & manutenção e investimento.

Em 2004, a Bélgica elaborou um orçamento da defesa cujos encargos com o pessoal e operação/manutenção foram 87% restando por outro lado apenas 13% para investimento.

De acordo com Rodrigues (2004), as FFAA mais modernas procuram usufruir de 50% para o pessoal, 25% para operação/manutenção e 25% para o investimento. A fim de acompanharem os desenvolvimentos tecnológicos tal como se verifica na marinha americana e na inglesa em que o máximo para pessoal é 35% visto o restante ser para investimento. A Bélgica está a desenvolver um plano de onze anos para “reduzir encargos com o pessoal para o nível dos 50% (presentemente em 59%), os da operação/manutenção para 25% (agora nos 28%) e aumentar para 25% as verbas disponíveis para investimento” (Rodrigues R. A., 2004, p. 1).

Podemos verificar que existem semelhanças nos objetivos de Portugal e da Bélgica a nível de reestruturação do orçamento apesar de a Bélgica ser mais ambiciosa na fórmula de 50%, 25%, 25% e ter começado a sua reestruturação mais cedo.

Tendo em consideração que o *Chef de la Défense* se encontra diretamente na dependência do Ministro da Defesa, a nível logístico encontramos a *Direction Générale Materiel Resources* (DGMR), tal como está expresso no anexo G.

A DGMR divide-se em três divisões: A Divisão de Sistemas, a Divisão de *Procurement*, e a Divisão de Comunicação Informação Sistemas e Informação (CIS&I).



A Divisão de Sistemas comporta quatro seções de acordo com os ramos: sistema de terra; aeronáuticos; navais e de apoio que fornecem uma gestão consistente na operação de programas correntes e de investimento.

A Divisão de *Procurement* é constituída por nove seções, onde se realizam as práticas e procedimentos administrativos de contratação pública. “*Procurement Division* garante a entrega e os serviços necessários para a execução das tarefas das Forças Armadas em tempo com um mínimo de recursos, e tem em relação qualidade/preço melhor.” (Défense Belge, 2014). Portanto os Ramos não têm de se preocupar com o *procurement*.

A Divisão de CIS&I é composta por duas seções, uma referente à gestão coerente a nível de programas e investimentos atuais e a outra referente à gestão de património e infraestruturas.

Para a realização de aquisições existe um *site* oficial no qual a defesa, em especial a Divisão de Contratos Públicos, publica os anúncios de concurso e estabelece as especificações especiais e outros documentos (E-notificação). É igualmente possível realizar a abertura de aquisição por via eletrónica e os concorrentes apresentam as suas propostas eletronicamente através do e-concursos. Tornando o processo mais simples e de fácil acesso com o objetivo de obterem melhores resoluções finais.

É visível que, assim como no Reino Unido, não existem órgãos responsáveis pela logística associada a cada ramo das FFAA, existindo sim um órgão único partilhado pelos ramos (DGMR na Bélgica e DE&S no Reino Unido) sobre a tutela do Ministério da Defesa.

5.5.3 Espanha

A organização da Armada Espanhola de forma geral está dividida em três áreas: por um Quartel-General, pela força que constitui a Marinha Espanhola e pelo Apoio à Força. Na divisão de apoio à força existe uma área destinada apenas à logística que consiste no *Jefatura de Apoyo Logístico* (JAL) separando claramente a logística das outras atividades.

A figura 5-9 demonstra claramente a sua organização.

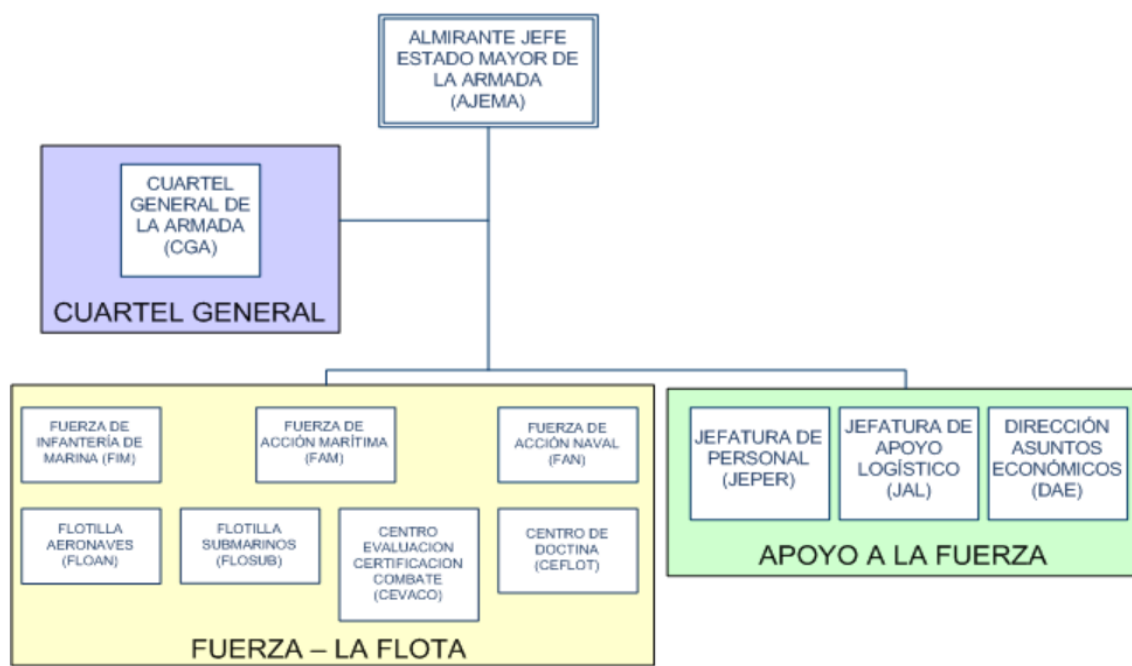


Figura 5-9: Estrutura básica da organização da Armada Espanhola⁴³

A aquisição de bens e serviços é realizada através de concursos públicos sendo da competência do *Cuerpo de Intendencia de la Armada* a realização destas funções que se desenvolvem através de uma unidade de compras.

Para efetuar contratos com a Marinha é necessário ter capacidade jurídica, pode ser uma entidade espanhola ou estrangeira desde que comprove que tem capacidade económica, financeira, técnica e profissional.

Seguidamente irei estabelecer uma comparação entre a Marinha Portuguesa e a Espanhola para possibilitar uma melhor perceção dos meios reais de cada uma.

De acordo com o Capitão-de Mar-e-Guerra Luís Carlos de Sousa Pereira “o orçamento da Marinha Portuguesa – incluindo investimento – rondou, em 2013, os quinhentos

⁴³ Fonte: *site* oficial da Armada Espanhola, obtido a 2 de fevereiro de 2014



milhões de euros. A Marinha de Espanha teve um orçamento anual de cerca de mil milhões” (Pereira, 2013, p. 6).

Esta clara diferença orçamental, cerca do dobro, mostra-nos que a Espanha tem maior capacidade e está muito mais propensa ao desenvolvimento Marítimo que Portugal, com mais meios e mais pessoas.

Se analisarmos, na perspetiva de quanto custa ao cidadão de cada país “(...) somos levados a concluir que cabe ao cidadão Português pagar cerca de quarenta e sete euros por ano, e ao espanhol cerca de vinte e três. Nestas circunstâncias, o encargo para um cidadão português é cerca do dobro daquele que é suportado por um cidadão espanhol” (Pereira, 2013, p. 6).

Se considerarmos a área marítima de cada país, denotamos uma grande diferença. Dado que Portugal com a extensão da plataforma continental⁴⁴ é-lhe imputado três virgula oito milhões de quilómetros quadrados enquanto a Espanha contem uma área de jurisdição⁴⁵ e soberania⁴⁶ de seiscentos mil quilómetros quadrados, i.e. quase uma relação de sete para um.

Neste contexto poderão ser revistas as nossas linhas estratégicas, dado que teremos uma área marítima maior que Espanha e um orçamento inferior para a Marinha.

5.6 A NATO Support Agency

A NSPA “combina a antiga NATO *Maintenance and Supply Agency* (NAMSA), a *Central Europe Pipeline Management Agency* (CEPMA) e a *NATO Airlift Management Agency* (NAMA)” (NSPA, s.d.). Reunindo numa única organização logística da NATO

⁴⁴ Caso a extensão seja aprovada pelas Nações Unidas, a área da plataforma continental portuguesa será alargada mais de dois milhões de quilómetros quadrados. A área imersa sob jurisdição nacional, que é quase dezoito vezes superior à área emersa, passará assim a ser cerca de quarenta e duas vezes superior.

⁴⁵ A jurisdição está relacionada ao poder que o Estado detém para aplicar o direito a um determinado caso.

⁴⁶ A soberania consiste na competência e capacidade de um Estado de determinar, num determinado contexto, as normas ou regras a serem seguidas por todos num determinado espaço geográfico.



as atividades de abastecimento, manutenção, o *procurement*, a gestão de contratos, a engenharia e apoio técnico para todos os membros (Portugal é um dos 28 membros).

A missão da NSPA visa aprovisionar todos os serviços e apoios logísticos de forma eficaz e eficiente em termos de custo para os sistemas e operações. Este apoio é prestado sempre que necessário, isto é, quer em tempo de paz, crise ou guerra para as nações da Aliança NATO. Esta ação tem como objetivo maximizar a capacidade e a flexibilidade das FFAA.

Existem *Country Liaison Officers* (CLOs) para facilitar as relações entre as nações, permitindo uma melhor coordenação e um funcionamento mais prático a nível de apoio logístico de atividades associadas.

A NSPA na dependência de um General Manager organiza-se por:

- *Logistics Operations*;
- *Central Europe Pipeline System (CEPS)*;
- *NATO Airlift Management Programme (NAMP)*;
- *Corporate Support & Plans*;
- *Procurement*;
- *Finance*.

A nível das **operações logísticas** pretende-se estabelecer o máximo apoio às nações sustentado em três princípios básicos: consolidação, centralização e concorrência.

A consolidação das necessidades de vários clientes poderá resultar em economias de escala através de maiores quantidades requisitadas.

A centralização resulta porque os clientes apenas têm de abordar uma única entidade (a NSPA) e esta, é que lida com os diferentes fornecedores e prestadores de serviços, facilitando os clientes que estão numa nação desconhecida tendo as suas necessidades satisfeitas com menos problemas e dificuldades.

A concorrência permite alcançar uma melhor qualidade a preços mais baixos uma vez que existem concursos internacionais.

A **CEPS** consiste numa gestão financeira, de manutenção e contem armazenamento de apoio às necessidades militares quer durante o tempo de paz, crise ou guerra.



A **NAMP** está subdivida em: diretoria de gestão de apoio aérea e diretoria de gestão de sistemas de armas. Alcançando assim uma maior eficiência através da especificação dos recursos e realizando o processo segundo a gestão do ciclo de vida de cada sistema.

As NSPA contêm um **Suporte Corporativo e planos** de controlo de todas as atividades de apoio da Agência. Realizando o planeamento estratégico dos recursos, da gestão de pessoal, das comunicações e sistemas de informação, das infraestruturas física, da segurança e administração geral da Agência.

Todas as divisões de apoio visam reduzir os custos de suporte ao cliente, através de uma grande cooperação entre as divisões de apoio. Permitindo obter o máximo de vantagens possíveis.

A NSPA compreende toda a envolvimento do *procurement*, realizando a obtenção de bens e serviços com o intuito de atender às necessidades através de um processo de licitação internacional, existindo uma grande variedade de oferta e otimizando a relação qualidade/preço.

O *procurement* providencia potenciais fornecedores e é responsável pela negociação dos contratos, regulamentos, normas e processo de aquisição e controlo.

A *finance* da NSPA é constituída por dois princípios:

- Labora sem lucro, i.e. sem perda de base, apesar de utilizar processos de negócios comerciais em muitos dos seus negócios;
- Se existirem custos incorridos no apoio de um sistema de armas, são atribuídos ao cliente segundo este princípio.

Para se alcançar este princípio a NSPA organizou-se em projetos ou em programas específicos. Funcionando com dois tipos de orçamento:

- Orçamentos operacionais - para todas as atividades operacionais (por exemplo modificação e reparação de *stocks* e equipamentos, para os custos de transporte e serviços indiretos).
- Orçamentos administrativos - para as atividades administrativas (por exemplo salários, despesas correntes, serviços públicos e manutenção das instalações).



Cada país participante em cada programa ou projeto contribui para os custos administrativos de acordo com uma fórmula de partilha de custos administrativos certificada, acordada pelos participantes.

Esta agência consegue consolidar as necessidades das Nações, centraliza as atividades da gestão logística, realiza os concursos internacionais e controla os custos e a qualidade de serviços que fornece aos seus clientes.

5.7 Administração Pública

A tendência nacional, tem há alguns anos vindo a seguir o princípio da centralização, aponta neste sentido com a criação da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP) em 2007 no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), em consonância com o definido pela Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006. De forma consistente verifica-se que surgem todos os dias outros exemplos, como Associações Municipais que são necessariamente concentradas, tendo em vista a poupança e a racionalização de recursos.

A pretensão de existir uma Centralização de Compras do Estado (CCE) remonta aos idos anos de 1979, cujo objetivo era “superintender, orientar e coordenar o abastecimento estatal” segundo o artigo nº1, do decreto-lei nº 507/79 de 24 de dezembro. Com o propósito de racionalizar custos e promover a normalização de modelos e de serviços.

Com base nesta linha de ação surge em 1983 a Direção Geral do Património do Estado (DGPE), no Ministério das Finanças que tem como fim “(...) realizar a implementação de um sistema integrado de gestão patrimonial, o qual se concretiza nas áreas de aquisição, administração e alienação dos bens do Estado em geral, bem como na intervenção em operações patrimoniais do sector público e estadual nos termos em que a lei definir.” (artigo nº1, do decreto lei nº129/83 de 14 de março).

A DGPE é extinta com a criação do PRACE e obtém a competência da ANCP, pelo decreto-lei nº 37/2007, de 19 de fevereiro, como também o SNCP e do Parque de Veículos de Estado (PVE).



Com a criação da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (eSPap) regulada pelo decreto-lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho pretende-se obter poupanças, uma uniformização dos bens e serviços adquiridos nas diversas entidades públicas à profissionalização dos processos de aquisição, pelo desenvolvimento de um corpo de funcionários cuja missão essencial é precisamente a de desenvolver processos dessa natureza, por confronto com o tradicional sistema no qual cada entidade adjudicante afeta os seus recursos humanos, parcelarmente, a essas atividades.

A área das compras públicas assume um papel central na estratégia de redução da despesa pública através da contratação centralizada de bens e serviços transversais.

O despacho nº8849/2011, define as áreas que “as entidades compradoras vinculadas do Ministério da Administração Interna (MAI) ficam obrigados à aquisição dos bens móveis ou serviços decorrentes de cada contratação centralizada pela UMC-MAI relativos às quantidades e especificações por si indicadas.”

Os processos de centralização de procedimentos aquisitivos potenciam as economias de escala com a obtenção de ganhos, poupanças e redução de custos através da celebração de AQ. Estes pré-qualificam os fornecedores para o fornecimento de bens e/ou a prestação de serviços à Administração Pública e estabelecem as condições e requisitos que estes são obrigados a cumprir, em termos de preços máximos/descontos mínimos, níveis e qualidade de serviço.

5.7.1 Unidade Ministerial de Compras da Defesa Nacional

As UMC's funcionam nas secretarias-gerais dos Ministérios, ou nos serviços equiparados, apoiando a atividade da eSPap e promovendo a agregação da informação de compras, assim como, a utilização dos sistemas de informação relacionados com as compras definidos pela eSPap.

A UMC tem o objetivo de conseguir melhores condições negociais para cada ministério integrado. No caso da Marinha é na UMC do Ministério da Defesa Nacional que estas condições que são encontradas a seu favor.



A Marinha quando necessita de um bem ou serviço, inicialmente, verifica se existe um AQ na UMC do MDN uma vez que considerando o artigo 5.º do decreto -lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro a contratação de bens e serviços é realizada preferencialmente de forma centralizada inicialmente pela UMC, caso não haja o bem ou serviço pretendido verifica-se na eSPap, se também não existir nenhum acordo segue-se para a realização de um procedimento contratual de acordo com as normas do CCP.

Segundo o despacho nº 7574/2010 do Ministério das Finanças e da Administração Interna, os AQ da UMC do MDN pelo qual a Marinha se rege contêm os seguintes AQ:

- Licenciamento de software;
- Serviço fixo terrestre;
- Equipamento informático;
- Mobiliário de escritório;
- Combustíveis rodoviários;
- Combustíveis operacionais;
- Viagens e alojamentos;
- Cópia e impressão;
- Vigilância e segurança;
- Plataforma eletrónica de contratação;
- Papel, economato e consumíveis de impressão;
- Higiene e limpeza;
- Energia;
- Refeições confeccionadas.

De acordo com a entrevista realizada ao Chefe da Unidade Ministerial de Compras (apêndice 4) foi possível constatar que têm conhecimento das áreas que não estão a ser bem exploradas como por exemplo, as viagens e alojamentos. No entanto, estão atualmente a tentar encontrar soluções para uma melhoria nos serviços prestados.

Também reconhecem os AQ que garantem poupanças efetivas, como por exemplo o AQ relativamente aos combustíveis rodoviários.

O chefe da UMC destaca a necessidade de haver um maior controlo sobre as entidades contratantes e um melhoramento de alguns AQ de modo a que todos os AQ possam originar poupanças.



5.8 Considerações

Ao longo deste capítulo foi possível investigar, analisar e estudar o funcionamento logístico de outras organizações e fazer uma breve comparação entre as organizações e a realidade da Marinha Portuguesa.

Podemos constatar que os diferentes organismos estudados realizaram ou estão no processo de concentração ou centralização da logística, em alguns casos ambas. Então, é importante definir claramente as suas diferenças e semelhanças.

A centralização ocorre quando existe uma retenção na tomada de decisão, ou seja, existe menos delegação, i.e. só um organismo é que é competente para tomar decisões. Enquanto a concentração consiste em analisar e determinar as necessidades existentes para constituir um agrupamento destas numa unidade ou em determinadas pessoas.

Há que considerar o destaque que a logística tem, em muitas destas organizações, vindo a separar nitidamente a logística das outras atividades. Denotando, assim, que a logística é essencial para o bom funcionamento da organização.

Apesar de ao longo deste capítulo a tendência de logística ser encarada partindo da sua organização, não podemos descurar a estratégia da logística que, tal como o que Luís Murano diretor-geral da multinacional de *software* TOTVS em Portugal refere, “a logística assume um papel fundamental, permitindo reduzir prazos de entrega, poupar custos, aumentar o volume e rapidez na receção de matérias-primas e fabrico de produtos” (Murano, 2011, p. 6).

Ao longo das várias atividades que vão sendo desenvolvidas “A mudança é, assim, a única ‘segurança’ do gestor logístico e da empresa para a qual a logística assume um grau de centralização ascendente. Essa é, sem dúvida alguma, a maior de todas as tendências.” (Carvalho J. C., 2004, p. 58).

Tal como José Crespo de Carvalho, et al. (2012, p.686) afirmam que no futuro haverá uma “colaboração/integração intraempresarial como requisito para o desenvolvimento da logística” onde é de denotar a colaboração no aprovisionamento público (entre os três ramos das FFAA com a criação da UMC) tal como também se verifica no Reino Unido e na Espanha.



Estas são algumas das tendências que podemos verificar ao longo deste capítulo. É de destacar que é necessário adaptar a logística ao funcionamento da organização. O funcionamento de uma organização pode ser adequada para esta, no entanto, para outra com características semelhantes, pode já não o ser. É essencial haver uma especial atenção às necessidades de cada organização e às suas características (nomeadamente o tamanho e a complexidade da organização, dispersão geográfica, competência do pessoal envolvido, sistema de comunicação, uso de informação e das novas tecnologias).

Todas as organizações pretendem que a logística lhes possibilite serem as mais eficazes e eficientes possíveis de modo a obterem a melhor qualidade do produto ou serviço ao menor custo e no tempo indicado.



6. A PROPOSTA

*“Seja flexível e quando não puder aceitar os termos, aceite os meios-termos
Porém, não confunda meios-termos com meios princípios
Meios princípios, não existem”.*
Ilie Gibert

6.1 Enquadramento

Após uma análise dos prós e contras da logística de forma centralizada e descentralizada e tendo em consideração as boas práticas realizadas por outros organismos surge agora uma proposta formulada no âmbito deste estudo. É importante frisar que esta proposta procura cumprir com as diretrizes da “Defesa 2020”.

Neste capítulo, há o intuito de apresentar uma proposta de reestruturação logística (OE4).

A proposta consiste na criação de um Órgão Central de Apoio Logístico (OCAL) que iria centralizar e concentrar os processos de aquisição de toda a Marinha. Por outras palavras todas as necessidades comuns a todos os organismos da Marinha seriam da responsabilidade deste. Este órgão não iria forçar a implementação de um novo modelo logístico, visto que, atualmente, a Marinha emprega um modelo misto, modelo qual a OCAL se iria inserir. Seria necessário, contudo, uma reestruturação com vista a satisfazer melhor as necessidades atuais da Marinha, favorecendo a centralização dentro do modelo misto. O OCAL agruparia a SSP, SSF, SSM e SSTI permitindo uma maior coordenação e cooperação entre as unidades que desempenham diretamente e indiretamente atividades logísticas. Juntamente com a implementação deste órgão seria criada uma Divisão de *Procurement* que estaria na dependência do OCAL e seria transversal a toda a Marinha.

O OCAL não iria tornar mais complexo o processo de aquisições da Marinha nem criar conflitos entre as unidades, pelo contrário o objetivo seria aliviar as unidades do processo burocrático de aquisição e *procurement*. E a centralização da informação associada a estes processos poderia ajudar a combater a o desperdício de recursos. Este organismo iria ainda facilitar um processo de reestruturação dos cargos associados à logística, passando

por uma redistribuição do pessoal responsável pelos processos de aquisição para a tutela do OCAL.

Esta proposta vem no seguimento da racionalização e concentração dos serviços. Na reestruturação efetuada pela LOMAR quer o Exército quer a Força Aérea contêm já um Comando Logístico para todas as suas forças bem definido e o Exército contem inclusive uma divisão de aquisição. Na Marinha, quer o IH, quer a DGAM concentram os Serviços Administrativos e Financeiros de forma a poderem dar uma resposta mais eficiente. Segundo a entrevista ao IH (apêndice 2) com resultados positivos.

As três Marinhas analisadas contêm uma separação evidente entre a organização logística para a restante organização, apoiando e respondendo a todas as necessidades existentes. A proposta para a organização da Marinha, seria como a figura 6-10 demonstra.

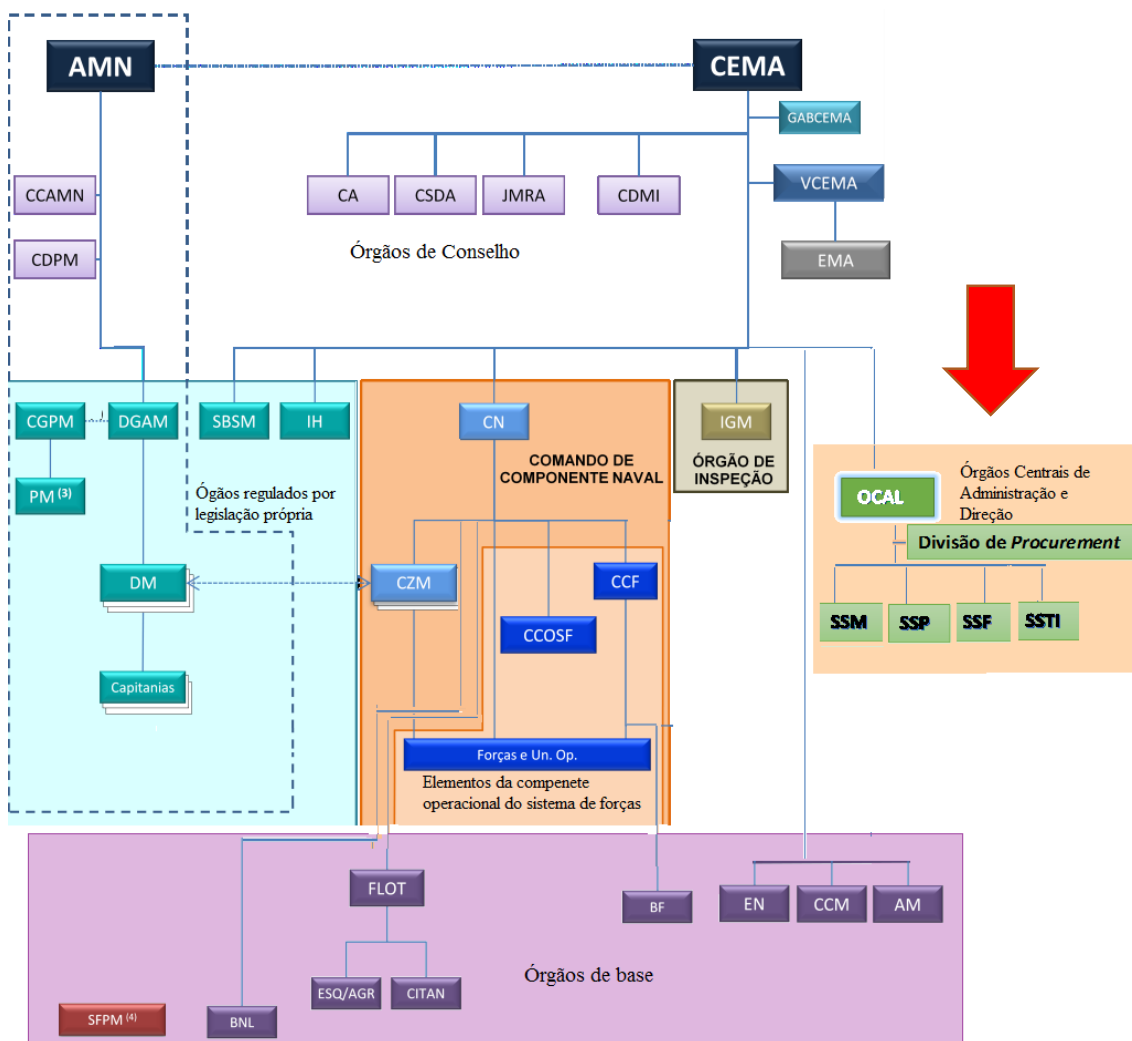




Figura 6-10: Proposta da estrutura para a organização logística da Marinha⁴⁷

Esta reestruturação na organização tenciona permitir uma maior eficiência nos resultados obtidos e uma diminuição dos custos. Em parte, esta racionalização dos custos deve-se à análise concentrada das necessidades e do aproveitamento das economias de escala.

Esta proposta pretende que a Marinha usufrua dos benefícios de uma definição clara de quem realiza centralmente o apoio logístico na Marinha. Desta forma, a proposta pretende uma reestruturação profunda e não apenas uma troca de designações na estrutura organizacional.

Para que a reestruturação seja efetiva é necessário existir um contínuo acompanhamento na criação e extinção de serviços, de modo a haver um constante melhoramento das atividades desenvolvidas e adaptando os serviços com a quantidade de pessoal necessário. Esta reestruturação também tem o propósito de desburocratizar, para que as unidades possam focar-se no *core-business* das suas atividades.

6.2 Missão

O OCAL teria como **missão** assegurar as atividades da Marinha no domínio dos recursos logísticos, com os mais elevados níveis de proficiência técnica e os melhores padrões de economia, eficiência e eficácia, a fim de contribuir para a edificação e sustentação das suas capacidades e da componente naval do Sistema de Forças. Tornando-as aptas a cumprir com motivação e eficácia as missões da Marinha. Realizando a concentração dos processos de contratação, procurando satisfazer as das necessidades gerais de toda a Marinha.

No seguimento da missão do OCAL, a Divisão de *Procurement* procuraria assegurar a obtenção de bens e/ou serviços necessários para o cumprimento da missão da Marinha. Para tal teria de existir uma análise na prospeção de mercado, uma avaliação no

⁴⁷ Fonte: O autor adaptado da lista da armada, referida de 31 de Dezembro de 2013.



desempenho dos fornecedores e uma procura da melhor relação qualidade/preço dos bens e/ou serviços a serem adquiridos. A Divisão de *Procurement* seria responsável pela realização de AQ requeridos pelas unidades, para facilitar os processos de aquisição, principalmente às unidades desprovidas das competências técnicas e/ou experiência associada à área da contratação pública, permitindo simplificar os processos de aquisição destas unidades⁴⁸.

6.3 Valores

Os valores reconhecidos na Diretiva da Política Naval, o saber, a disciplina, a lealdade, a honra, a integridade e a coragem que determinam processos e condutas imprescindíveis para o cumprimento da missão e a dignificam institucional e individualmente terão que ser uma referência para o OCAL.

Sobre estes valores, o OCAL seria erguido com ideias basilares que conferem um sentido racional e lógico facilitando a compreensão do seu funcionamento. Como definidores da essência do OCAL, destacam-se os seguintes valores: cooperação institucional, legalidade, transparência e rigor.

A Cooperação institucional é necessária entre os vários organismos internos como também entre os organismos externos parceiros da Marinha a fim de cumprir os objetivos propostos e assim obter o fim pretendido.

A **Legalidade** a obediência da lei é um pilar que não pode ser contornado em qualquer organização no cumprimento das suas atividades.

A **Transparência** permite garantir uma imagem de objetividade e imparcialidade, através da publicação dos seus atos e assim constituir uma garantia de rigor de modo a reforçar os fatores de confiança e credibilidade.

⁴⁸ Tal como referido no apêndice 5 existem unidades que não contemplam juristas de contratação e que tem de realizar processos de aquisição com pouca formação para tal. Um dos processos de aquisição referidos e que realizam recorrentemente é o contrato de manutenção de extintores. Se existisse uma divisão de *procurement* que simplificasse o processo através da formação de um AQ facilitaria o processo aquisição dessas unidades.



O Rigor técnico-científico é essencial na realização de tarefas com elevada especificação, e quando se tem o poder de afetar o funcionamento de outros, seus dependentes, as atividades têm realizadas de forma precisa e intransigente.

A prática dos valores acima referidos permitiriam obter ações de caráter permanente e estruturante, estes seriam os valores pelos quais a Divisão de *Procurement* também se regeria.

6.4 Competências

De forma a cumprir os objetivos da missão, o OCAL procura a coordenação das superintendências, tendo mais concretamente as seguintes competências:

- (a) Receber das direções técnicas, das unidades e órgãos as necessidades de consumo comuns a todas as unidades (as unidades poderão estabelecer acordos prévios com a OCAL, decidindo assim se querem reter a autonomia em determinados bens e serviços ou passar por completo a responsabilidade destes para a OCAL, estes acordos seriam aceites ou rejeitados consoante os benefícios para a Marinha no seu todo).
- (b) Estabelecer as quantidades a adquirir, depois de concentradas e consolidadas, todas as necessidades pretendidas, promovendo a sua obtenção.
- (c) Definir os tipos de bens e serviços de acordo com a sua complexidade técnica e qual o tipo de procedimento administrativo a ser utilizado de modo a cumprir com a lei e a defesa dos interesses da Marinha.
- (d) Promover a obtenção das necessidades da Marinha através dos AQ existentes e caso não haja, promover a sua existência (Divisão de *Procurement*).
- (e) Dado ser uma entidade contratante de bens e/ou serviços da Marinha, deverá promover e exercer o seu poder negocial perante os potenciais fornecedores (Divisão de *Procurement*).
- (f) Publicar todo o procedimento contratual desenvolvido de forma legal e transparente de forma a informar todos os fornecedores e clientes/beneficiadores.



-
- (g) Controlo da própria atividade, permitindo identificar potenciais poupanças através de indicadores de gestão.
 - (h) Realizar pareceres sobre os efetivos e qualificação do pessoal a desempenhar as atividades na área de aquisição e colaborar para o desenvolvimento da sua formação.
 - (i) Elaborar e assegurar a atualização do Guia de *Procurement*⁴⁹ com as normas e técnicas necessárias para a realização correta dos processos de aquisição.

O OCAL realizará todos os processos de aquisição comuns a toda a Marinha (sendo a execução contratual destes processos da responsabilidade da Divisão de *Procurement*), contudo os processos de aquisição específicos de cada organismo abastecedor continuarão a cargo destes, caso previamente definido, de forma a manter a proximidade e a autonomia das unidades, facilitando a resposta imediata na tomada de decisões urgentes. Quando um organismo abastecedor tem processos de aquisição comuns a toda a Marinha (nomeadamente o caso do fardamento, alimentação, combustíveis e lubrificantes cujo o OA é a DA), os processos de aquisição passariam a ser da responsabilidade da Divisão de *Procurement* e o processo de armazenagem e distribuição continuariam a ser da responsabilidade das entidades envolvidas).

6.5 Análise envolvente

A Marinha não funciona isoladamente, existindo forças que, direta ou indiretamente, a afetam. Assim, a análise do meio envolvente permite integrar os diversos elementos e contextualizar os diferentes condicionamentos.

⁴⁹ O Guia de *Procurement* explanaria todo o procedimento processual e referia os diversos intervenientes com o intuito de eliminar as práticas menos apropriadas e combater a dispersão legal que existe, tal como diminuir as dificuldades que se sente quando há rotatividade de pessoal. O GP também deveria conter aspetos referentes à doutrina NATO, dado que poderá existir a necessidade de serem integradas Forças Nacionais Destacadas (FND). Como este guia seria do interesse comum, deveria estar ao dispor de todos na intranet para existir transparência e legalidade ao longo de todos os processos.



6.5.1 Caraterização do ambiente

Hoje em dia vive-se num mundo de mudanças constantes e aceleradas, em parte devido à globalização, obrigando as organizações a ter conhecimento das variáveis ambientais de forma a poderem adotar boas práticas.

Em Portugal vivemos tempos de austeridade financeira que levam à forte necessidade de contenção da despesa e de racionalização dos recursos existentes, elevando o desafio desta adaptação.

6.5.2 Análise segundo potencialidades e constrangimentos

Tendo em consideração o meio envolvente, as capacidades e o *goodwill*⁵⁰ da Marinha, identificam-se potencialidades e constrangimentos relativos à proposta apresentada na presente tese, respondendo então à QD5 - Que fatores poderiam influenciar a implementação da proposta apresentada?

6.5.2.1 Potencialidades

A existência de uma forte identidade cultural potencia a qualidade no desempenho das atividades necessárias para o cumprimento da missão.

Ao existir um OCAL que agregasse as quatro superintendências possibilitaria não só uma maior uniformidade de políticas e de ações como facilitaria a coordenação entre as superintendências e um maior controlo das atividades desenvolvidas.

Existiria um maior proveito da economia de escala, possibilitando uma maior poupança, sendo essencial verificar atentamente as necessidades existentes e os fornecedores de modo a que no final o contrato seja vantajoso.

A Divisão de *Procurement*, transversal a toda a Marinha possibilitaria uma redução de riscos e erros referentes à seleção e celebração de contratos de aquisição uma vez que existiria maior especificação técnica na realização dos mesmos. Através de uma maior

⁵⁰ Goodwill - a um termo usado para refletir o facto de que um negócio possui um valor intrínseco para lá do dos seus ativos, tal como o valor derivado da reputação.



concentração da massa crítica que detém conhecimento jurídico como também permitiria aliviar as unidades operacionais da carga burocrática associada aos processos de aquisição.

6.5.2.2 Constrangimentos

A implementação do OCAL está sujeito a alguns constrangimentos. É essencial conhecer os constrangimentos e limitações para posteriormente obter alternativas e soluções que permitam uma supressão ou uma diminuição destas.

Para se poder implementar esta proposta teria de se equacionar a melhor forma para superar a resiliência de todo pessoal afetado (dadas as competências da OCAL pode-se englobar toda a Marinha). Uma vez que o querer das pessoas influencia o funcionamento da organização e um novo organismo em nada beneficia a Marinha se as pessoas não acreditarem nele. Este género de projetos envolve uma grande necessidade de tempo e confiança das pessoas até à sua conclusão definitiva, uma vez que a resistência à mudança é comum quando surge algo novo.

Atualmente, e cada vez mais, urge a necessidade da utilização de mais e melhores tecnologias de informação para se poder ter um maior controlo das atividades desenvolvidas. Existem diferentes aplicações em funcionamento nomeadamente o SIGDN, o Sistema de Informação de Configuração e Apoio Logístico dos Navios (SICALN) e a Vortal. Contudo, existem incompatibilidades no uso simultâneo destas plataformas e uma forte dependência destes sistemas, e na eventualidade de ocorrerem falhas de funcionamento das mesmas criam-se impedimentos operacionais.

Esta proposta tem de ter em consideração a constante criação de legislação para além da legislação da UE sobre o aprovisionamento público, e-commerce, e-business, e-procurement e faturação eletrónica que já foi implementada em Portugal.

Dada a extensão da informação avaliada ao longo da dissertação, embora pertinente, não foi possível fazer uma avaliação financeira das vantagens possíveis de obter com a criação do OCAL.

6.6 Critérios

Seguidamente serão enumerados critérios que este organismo (OCAL) deverá respeitar:

Critério da integração de sistemas de informação, para poder funcionar, este único organismo, o SI deve ser fiável em articulação coesa entre as unidades, com informação correta, credível e acessível em tempo real. O SIGDN já contém diversos módulos interligados e com diversa informação, no entanto, é um ERP que apresenta algumas limitações, como tal, tem de ser permanentemente melhorado e aperfeiçoado.

Critério da legalidade processual, todas as normas e procedimentos que resultem da implementação do OCAL, deverão ser claras, objetivas e agrupadas de forma a integrar a diversidade de legislação existente.

Critério da transparência, o OCAL tem de dar a conhecer a todos os interessados, beneficiários e fornecedores os atos administrativos realizados. Estes terão de se efetuar de forma clara e concisa. Todo o processo deverá conter o máximo de rigor permitindo credibilizar a Marinha, mostrando o bom trabalho realizado. Para tal, tem de existir um acesso fácil ao conhecimento para todos, conseguindo uma transparência de todo o processo e da organização que constitui.

Critério da economia, eficácia e eficiência, usufruindo da competição comercial de hoje, é fundamental o equilíbrio correto na aplicação destes 3E (figura 6-11), que permitam a qualquer organização tal como à Marinha ser mais flexível e responder num ritmo mais rápido aos desafios atuais e futuros. Uma base sólida verifica-se quando os 3E são desenvolvidos sob o equilíbrio certo.

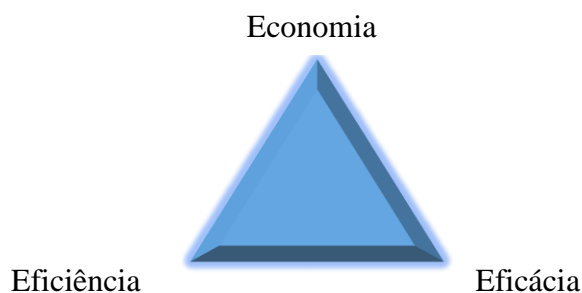


Figura 6-11: Triângulo dos 3E



- Economia, consiste na redução dos custos de *inputs*. A economia tem um lado importante na vertente financeira que rege a atividade das organizações porque se vive num mundo em que a economia atravessa todos os aspetos de nossas vidas, sendo fundamental para equilibrar o uso dos recursos, para atingir os objetivos certos a um custo razoável.
- Eficiência corresponde a alocação de esforço correto, i.e., o uso correto de recursos para realizar uma tarefa ou atividade. Para que os objetivos possam ser alcançados é fundamental que as tarefas sejam realizadas com o mínimo esforço. A melhoria da eficiência significa que a organização está focalizada na redução de resíduos ou desperdícios e a consumir menos para entregar a mesma quantidade de valor.
- Eficácia consiste em alcançar os objetivos. A eficácia “é a concretização dos objetivos desejados por determinada ação do Estado, não sendo levados em consideração os meios e os mecanismos utilizados” (Torres, 2004, p. 175).

Critério do controlo, neste organismo, todo o controlo do planeamento das necessidades e das suas alterações é essencial e crucial para o seu bom funcionamento.

Critério da qualidade, na aquisição de um produto (bem ou serviço) deve ser ponderado, para além do seu custo, a sua qualidade. Sendo assim, quando um produto é recebido realiza-se uma verificação quantitativa e qualitativa de forma a verificar se cumpre as especificações requeridas, tal como deve ser feito no processo de seleção na eventualidade de existir uma amostra do produto em escolha.

Critério de satisfação, em que o nível de satisfação advém da relação entre os fornecedores e beneficiários da Marinha, cuja atividade é realizada diariamente com o objetivo dos serviços e bens requisitados cumprirem as necessidades existentes.

Critério de uniformização, é necessário existir uma completa uniformização dos bens e serviços para um maior aproveitamento das ferramentas de gestão e dos órgãos centrais de aprovisionamento. Isto é, todas as unidades têm de ter o mesmo procedimento para a determinação das necessidades e para a realização de um PA coeso e real.



6.7 Ciclo logístico

Nos seguintes subcapítulos equacionam-se as alterações que o OCAL iria provocar no ciclo logístico da Marinha.

6.7.1 Na ótica da determinação das necessidades

Na perspetiva da determinação das necessidades é indispensável verificar as necessidades nomeadamente a nível da: quantidade, qualidade, e do tempo associado à utilização dos meios envolvidos.

Na Marinha, os planeamentos e por consequência as necessidades estão em constante mudança, surgindo assim adaptações ao que foi previsto inicialmente, obrigando a Marinha a ter a agilidade para incluir as alterações que possam surgir.

Com a criação do OCAL, a determinação das necessidades continuaria a ser realizada por cada unidade. Verificando-se posteriormente uma concentração das necessidades para que seja possível efetuar uma análise, que determine os bens a adquirir de forma consolidada.

A um nível mais tático e operacional, as previsões precisam de ser mais pormenorizadas e as preocupações do planeamento devem ter em consideração a eficiência das operações “(...)devido à importância de sistemas de informações e comunicações que devem permitir que os comportamentos dos mercados possam, de forma imediata, ser incorporados a montante das decisões sobre as necessidades de fornecimento” (Carvalho et al., 2012, p.145).

O PA é elaborado com base no decreto-lei nº183/96 de 27 de setembro e como referido no nº 2 do artigo 1º o PA “deve discriminar os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar...”. Este PA é expresso conjuntamente com a proposta orçamental.

A atividade de determinados setores/unidades, bem como o cumprimento da sua missão depende da satisfação dos recursos previstos e por vezes os não previstos no orçamento de funcionamento, como por exemplo, a sua alimentação, o fardamento, os



combustíveis, entre outros, isto é, as necessidades que necessitam para o seu funcionamento mas que não são determinadas no seu planeamento.

A existência de uma única OCAL leva a que se ambicione centralizar o planeamento das necessidades para uma melhor satisfação. Deste modo, é importante que se verifique um maior rigor no planeamento de cada unidade, incluir mais fatores de planeamento, contudo, nunca esquecendo a missão da Marinha e a sua necessidade de resposta rápida perante os imprevistos que possam surgir.

6.7.2 Na ótica da obtenção

No aprovisionamento são desenvolvidos diferentes tipos de compras, segundo Bernardino (2012) são: bens de investimento (equipamentos, sistemas); produtos destinados ao consumo (alimentação, material de secretaria, sobresselentes) e prestações de serviços (limpeza, jardinagem, desbaratização).

Na obtenção de um bem de investimento, de um bem de consumo ou de um serviço é necessário existir uma escolha e seleção de um fornecedor depois de analisado um vasto conjunto de fatores de ordem técnica, legal e financeira que influenciam o sucesso da compra dos bens ou serviços adequados à satisfação das necessidades.

As aquisições da Marinha regem-se pelo CCP com diferentes procedimentos contratuais consoante o montante da aquisição⁵¹ e das necessidades pretendidas.

A Marinha, à semelhança do que acontece em muitas empresas, necessita de recorrer à obtenção de bens e serviços ao exterior, de modo a satisfazer as suas necessidades. Esta fase do ciclo logístico (a obtenção) requer especial atenção, visto que os contratos realizados com os fornecedores deverão ser o mais vantajosos e rigorosos para a entidade pública em questão.

O processo de contratação, que se subdivide em diversas fases, de uma forma genérica, inicia-se com a determinação das necessidades, passando pelo lançamento do procedimentos (nos casos de ajustes diretos) ou de concursos públicos, até que seja

⁵¹ No anexo H é possível verificar a relação entre o montante e o processo contratual.



escolhido o fornecedor dentro dos critérios. Para que este último momento seja realizado com sucesso é necessário uma análise criteriosa das propostas apresentadas pelas entidades contratantes. Embora se possa pensar que, o único fator que determina a decisão de contratar seja o preço, não é o único fator, existem muitos outros que podem ser, nomeadamente: o tempo de entrega, os descontos e as garantias a efetuar, a eficiência na entrega, a forma de pagamento, os custos suportados (pela Marinha), o número de clientes (e datação) e dimensão, a localização dos fornecedores, entre outros.

Há que referir que o OCAL iria realizar uma concentração das tarefas de contratação que consiste num agrupar de necessidades de diferentes organismos e aquelas necessidades que fossem iguais ou semelhantes seriam realizadas num único processo aquisitivo de forma a obter benefícios de economias de escala. Enquanto a Divisão de *Procurement* iria ficar responsável pela área contratual e realizar contratação centralizada, que consiste na aquisição de um conjunto padronizado de bens e/ou serviços ou à execução de empreitadas de obras públicas, em benefício das entidades adjudicantes, através da aplicação e criação de AQ.

Existem necessidades recorrentes das unidades de bens e serviços que ainda não estão previstas nos AQ. E visto que os AQ possibilitam a simplificação dos processos contratuais, torna-se importante que a Divisão de *Procurement* realize a pré-qualificação dos fornecedores de forma a criar AQ para os bens e/ou serviços que ainda não existem⁵² no UMC ou na eSPap simplificando e desburocratizando as atividades desenvolvidas.

Igualmente, permite uma geração de poupanças, racionalização da despesa, eficiência operacional, promoção da competitividade, da qualidade e a geração de informação de gestão. Utiliza-se o Catálogo Nacional de Compras Publicas (CNCP) onde estão incluídos todos os bens e serviços disponíveis, os preços máximos ou descontos mínimos de cada contratante.

Atualmente são diversos os organismos que na Marinha Portuguesa realizam aquisições ao mercado para consumo próprio havendo assim uma grande dispersão destas atividades originando algumas situações pouco eficientes uma vez que organismos

⁵² No apêndice 5 é possível averiguar alguns os AQ que não existem na Marinha e que na opinião de alguns oficiais seria importante existir.



diferentes realizam aquisições por vezes iguais ou semelhantes perdendo os privilégios e vantagens de uma economia de escala.

Existem múltiplos órgãos de contratação e numerosas unidades de compras no seio da organização administrativa do Estado, esta dispersão origina desperdícios e descoordenação. Para melhorar a coordenação e a eficácia administrativa aliada a uma boa administração é necessário procedimentos de contratação ágeis, rápidos e simples. O Estado como grande cliente na economia nacional e com a sua posição privilegiada deve tirar partido da centralização para beneficiar de melhores condições de mercado, como a obtenção a preços menores reduzindo assim os custos.

Deixariam de existir aquisições contratuais a ser realizadas por diferentes organismos e passaria a existir um único organismo contratual. Por exemplo, a DA continuaria a ser responsável como ODT pela alimentação contudo já não realizaria os processos contratuais, todas as unidades requerem economato e realizam os seus contratos de aquisição, contudo com esta Divisão de *Procurement* utilizar-se-ia a economia de escala e só existia um contrato de aquisição de economato para toda a Marinha através da determinação das necessidades obtidas e concentradas.

6.7.3 Na ótica da distribuição

A gestão de materiais e o aprovisionamento na ótica da distribuição pertence a uma etapa que deve permitir assegurar no tempo certo o produto certo.

Deste modo é necessário ter um “esboço geral da organização dos serviços de transporte” (Carvalho & Carvalho, 2001, p. 61).

É a DT que assegura a distribuição para todas as unidades e satisfação dos pedidos ou requisições das unidades realizadas por mensagem ou pelo portal Gvia da DT. No entanto, há que ter em consideração a falta de condutores na DT, por isso muitas vezes são as unidades a disponibilizarem o condutor.

Segundo Bernardino, (2012) a distribuição de materiais e transporte de pessoal agrega um sistema de atividades (do aprovisionamento e da gestão de materiais) permitindo uma fluidez de produtos e de informação a partir da sua origem (fornecedor) até ao utilizador



final conforme as necessidades. Para existir na distribuição uma boa gestão de fluxos de materiais tem de existir:

- Uma definição e articulação dos utilizadores sobre as especificações técnicas dos produtos a nível de qualidade e segurança a adquirir/consumir – quando é realizada a distribuição é utilizada uma guia de remessa⁵³ ou de transporte consoante a necessidade.
- Assegurar a utilização correta dos produtos e controlo da qualidade – é essencial conhecer os produtos que estarão a ser distribuídos porque os vegetais não requerem as mesmas condições que um sobressalente.
- Avaliação dos resultados na utilização do produto consumido – é essencial verificar se não existiram perdas de material durante o transporte.

Através dos cadernos de encargos realizados pela Divisão de *Procurement*, conforme contratado os materiais ou serviços obtidos podem ser entregues nos locais requeridos ou podem ser armazenados para futura distribuição. Através do que for requerido Divisão de *Procurement* pode definir uma distribuição diferente, consoante os lotes envolvidos.

6.7.4 Na ótica da armazenagem

A armazenagem é uma das atividades da logística que possibilita que haja o fornecimento quando surge a necessidade. Sendo assim, é importante referir que alterações existirão com a criação do OCAL.

As operações de armazenagem são necessárias para existir um eficiente manuseamento dos produtos, assim sendo, continuariam a ser realizadas pelas mesmas unidades como atualmente dado que já têm o *know-how* de todo o procedimento de receção, conferência e arrumação.

A gestão de *stocks* também seria realizada pelas mesmas unidades, constituindo uma importante ligação com o OCAL, pois consoante os níveis de *stocks* é necessário

⁵³ Guia de remessa - A entrega de bens deverá ser feita no sector designado para o efeito, onde se procederá à conferência física, qualitativa e quantitativa, e ainda ao confronto com a respetiva guia de remessa, na qual deverá ser aposto um carimbo de «Conferido» e «Recebido».

determinar as necessidades e depois remeter para haver uma aquisição de forma a satisfazer as necessidades sem haver excessos ou escassez nos *stocks*.

6.8 Estratégia

Segundo Mintzberg, a estratégia resulta da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base num procedimento formalizado e articulador de resultados.

A gestão estratégica realizada pelos gestores desenvolve-se em três fases: análise, formulação e implementação (figura 6-12). Contudo “esta separação é por vezes impercetível ou não existe mesmo” (Teixeira, 2011, p. 15).

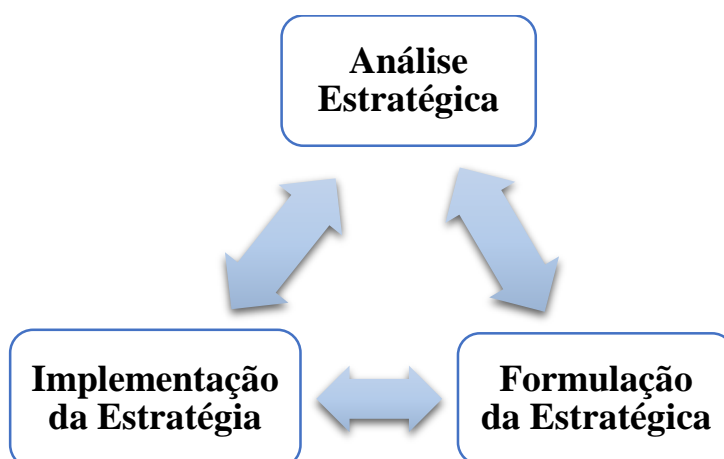


Figura 6-12: Três processos interligados na gestão estratégica⁵⁴

Em síntese, a estratégia compreende a análise da organização interna e as suas competências e também do seu meio envolvente. Este estudo foi elaborado nesta tese quando se realizou a análise PEST⁵⁵, cadeia de valor de Porter e a análise SWOT.

Através da investigação por *benchmarking*, surge a proposta com a criação da missão e das suas competências explanadas ao longo deste capítulo contudo são apenas simples

⁵⁴ Figura adaptada da Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar editora, p.17.

⁵⁵ PEST- Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas; Análise PEST realizada no apêndice 1.



indicações que podem ser modificadas, exploradas e adotadas pelos órgãos competentes que na Marinha têm a competência e a responsabilidade pela sua implementação.

A implementação só deve ser assegurada se forem fixadas as regras e os procedimentos a adotar tais como os planos, programas, ações e orçamentos funcionais de forma coerente e consistente.

Para uma correta implementação é necessário existir um controlo e um feedback das atividades que estão a ser desenvolvidas. Deste modo, a implementação tem de ter em conta as constantes mudanças e realizar uma avaliação do desempenho de forma a alterar a sua análise estratégica e a sua formulação. Alguns aspetos devem ser avaliados quanto ao desempenho organizacional de forma a haver uma revisão e correção da estratégia. Como os seguintes:

- Se os serviços correspondem às exigências da procura. Há que ter uma opinião dos beneficiários dos serviços, de forma periódica (pelo menos uma vez por ano), embora de modo informal também se possam realizar. É importante veicular a perceção da avaliação da qualidade do serviço e das necessidades que procuram ver satisfeitas para num futuro poderem ser colmatadas falhas.
- Os serviços são eficazes se cumprem os objetivos. Deve-se verificar se foram cumpridos os objetivos que foram propostos no início do ano em consonância com o planeamento de atividade.
- Os serviços são eficientes quando não desperdiçam recursos. Se foi possível utilizar menos recursos para cumprir os mesmos objetivos e isso pode ser analisado através, por exemplo, de rácios de custo de cada atividade por pessoa envolvida.
- Os beneficiários estão satisfeitos e motivados. Interrogá-los sobre a sua satisfação e “não esquecer que devemos estar atentos às necessidades e desejos latentes, de forma a poderem estar preparados para satisfazer num futuro próximo, para além de conseguirmos, muitas vezes, surpreender agradavelmente” (Carvalho J. M., 2005, p. 121). É necessário ter especial atenção com as pessoas envolvidas, pois a sua motivação afeta diretamente o trabalho desenvolvido.
- Existe um melhoramento na imagem no exterior. Como unidade de *procurement*, existe uma grande ligação entre a unidade e o exterior, tornando essencial que pensem na unidade como profissionais, corretos, dado que para o exterior



representamos não só a unidade como também a Marinha, as FFAA e por fim o Estado.

- O desempenho individual e coletivo melhorou ou piorou relativamente ao ano anterior. Se houve desenvolvimento individual com o melhoramento de competências e se o desempenho coletivo da organização melhorou relativamente ao ano anterior, podendo-se verificar através das metas atingidas, da qualidade do serviço, da poupança de recursos e de outros indicadores importantes.

Estas são algumas perspetivas que têm de ser tidas em conta de forma a serem corrigidas as imperfeições que possam surgir na organização e assim haver um constante reajuste e melhoramento.

6.8.1 Relação com os Fornecedores

É necessário ter em atenção que existem diferentes fornecedores. Existem os fornecedores que atuam no mercado nacional e internacional e os fornecedores que realizam uma cooperação de carácter militar como a NSPA.

É igualmente necessário ter em consideração os fornecedores qualificados que integram o sistema central de compras do Estado. É preciso realizar um acompanhamento das atividades e compras que estão a ser desenvolvidas.

Para a existência de ligações expeditas com os fornecedores e os beneficiários existem vários sistemas de comunicação e informação, tais como a internet, a intranet, o e-mail, a partilha de ficheiros de base de dados e os telefonemas. Estas ligações tornam-se cruciais quando se está a realizar um processo negocial.

6.8.2 Relações Internas

O funcionamento da Divisão de *Procurement*, irá ser desenvolvido de acordo com a diretiva de política naval do CEMA e pelas diretivas e orientações do OCAL.



É essencial uma estreita colaboração com as diferentes Direções Administrativas e Financeiras, de forma a realizar a confirmação do cabimento dos contratos de fornecimento e consequente emissão da encomenda final.

A Divisão de *Procurement* passaria a ser o único órgão da Marinha a fazer ligação entre a Marinha e a UMC de forma a garantir um processo de negociação de forma única e coesa sobre que ideias e políticas seguir.

6.9 Modelo de Adequabilidade, Exequibilidade e Aceitabilidade

O modelo de Adequabilidade, Exequibilidade e Aceitabilidade (AEA) possibilita fazer a conexão entre a meta que se pretende alcançar com a realidade, i.e., ela tem que ser adequada, exequível e aceitável.

De forma a averiguar que a proposta se pode realizar, foram submetidas ao modelo AEA várias soluções. Para isso há que ter em consideração:

Linha de ação: Melhorar os processos de aquisição e racionalizar a despesa (X3, X7, X10).

Fragilidade do sistema logístico atual:

- Dispersão dos recursos especializados da Marinha (ex. na contratação, obtenção e manutenção);
- Envolve um número elevado de indivíduos;
- Pouco poder negocial;
- Elevada burocracia;
- É necessário um constante acompanhamento da atualização da legislação;
- Diversas imposições e restrições de processos necessários de realizar (ex. no UMC, eSPap);
- Processos contratuais muito morosos e pesados.

Proposta: Implementação de um Órgão Central de Apoio Logístico e de uma Divisão de *Procurement* transversal à Marinha - que realizaria os contratos de toda a Marinha,



contudo, todos aqueles contratos específicos de cada unidade continuariam a ser realizados pelas mesmas, de forma a poder haver flexibilidade para os inopinados que possam surgir (modelo misto).

Objetivos:

- Otimização dos meios utilizados (pessoas e orçamento);
- Obter o produto/serviço no tempo e lugar adequado;
- Aumento na qualidade dos produtos/serviços;
- Maior poder negocial da Marinha.

A proposta sugerida neste capítulo será submetida ao modelo AEA, juntamente com os modelos centralizado e descentralizado e alguma soluções (c1, c2, c3, c4) potencializadas pela implementação do órgão proposto, de forma a averiguar a sua adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

Modelo de Adequabilidade

<u>Soluções</u>	<u>Caraterização geral</u>	<u>Condiçioan tes</u>	<u>Oportunida des</u>	<u>Observações</u>
a. Modelo centralizado	Centraliza todos os processos de aquisição (ajuste direto, concurso público, concurso limitado por prévia qualificação, procedimentos de negociação e diálogo concorrencial) ⁵⁶ numa só unidade.	Condiçioantes referidas no capítulo 4.2.2 De onde destaca-se a perda de resposta imediata das unidades para eventuais inopinados.	Oportunidades referidas no capítulo 4.2.1. Do qual se deve enfatizar uma maior uniformizaçã o e uma menor redundância das tarefas realizadas.	Não é adequado porque a Marinha é uma organização que deve conseguir responder rapidamente a uma necessidade, modelo este, que ao concentrar todos os processos aquisitivos, tem maior dificuldade em responder aos inopinados que possam surgir nas diversas unidades, diminui assim a operacionalidade, respondendo melhor as

⁵⁶ Os cinco tipos de procedimentos pré-contratuais previstos no artigo 16º do CCP.

				atividades planeadas (nenhuma das organizações referidas no capítulo 5 optou pelo modelo centralizado).
b. Modelo descentralizado	Cada unidade realiza os processos de aquisição que necessita.	Condiçõ es referidos no capítulo 4.3.2 destacando-se a falta de uniformizaçã o e controlo das atividades realizadas.	Oportunidade s, refere-se no capítulo 4.3.1, destaca-se uma maior autonomia e agilidade na tomada de decisões rápidas.	Não é adequado porque é um modelo que leva a duplicações de funções tornando a organização menos eficiente (nenhuma das organizações no capítulo 5 optou pelo modelo descentralizado).
c. Modelo misto (A proposta)	Consiste num equilíbrio entre o modelo misto e o modelo descentralizado.	Este modelo apesar de ter possibilidade de ser mais eficiente que os outros modelos é necessário ter em consideração as medidas (c1, c2, c3, c4).	Possibilita colmatar as desvantagens que os outros acarretam.	Sim, é adequado à Marinha uma vez que permite obter uma maior flexibilidade na sua organização para a realização da sua missão. (No capítulo 5 todas as organizações tem este modelo mas com diferentes graus de centralizado/descentralização.).
c 1. Oferecer maior apoio contratual na área da manutenção (da frota, das viaturas e das infraestruturas)	- Quando existe uma nova aquisição na frota, garantir um serviço de manutenção referente à aquisição.	-Pressupõem pessoal especializado e afetos a esta área. -Existência de condicionamento da aquisição de equipamento de elevado valor.	-Maior rapidez no solucionamento de problemas de manutenção.	Sim, é adequado porque a manutenção é um serviço essencial para um contínuo bom funcionamento (da frota, das viaturas e das infraestruturas).
c 2. Criação de um único interlocutor	-Existir um único interface para dar resposta	-Resiliência à mudança. -Dificuldade de conhecer	-Obter uma uniformidade na ligação dos processos	Sim, é adequado. De forma a obter uma melhor coordenação e

entre a UMC-MDN e a Marinha	a todos os requisitos. -A marinha é no seu todo uma única entidade prestadora de contas, no entanto, diversas unidades realizam aquisições de bens e serviços.	pormenorizadamente todos os processos aquisitivos.	desenvolvidos. -Maior controlo dos processos adquiridos. -Eliminar funções que não geram valor e duplicações internas do sector.	colaboração, possibilitando a existência de AQ, os mais próximos possíveis das necessidades existentes.
c 3. Agregação do planeamento antecipado	-Quanto maior o planeamento maior possibilidade de haver uma correta organização. - Identificar claramente as necessidades constantes ao longo dos anos e as transversais a todas as unidades.	-Constantes alterações. -Diversos inopinados.	-Usufruir do efeito da economia de escala. -Obter maior poder negocial. -Uma maior eficiência das atividades desenvolvidas.	Sim, é adequado, porque a Marinha tem diversos empenhamentos sendo fundamental a sua agregação para um maior controlo.
c 4. Maior formação contratual das pessoas envolvidas nos processos de aquisição	-Oferecer formação técnica a pessoal que esteja a iniciar funções na área dos processos de aquisição.	-Pouca disponibilização de financeira. -Poucos recursos humanos com formação universitária nesta área.	-Menos erros por falta de conhecimento. -Fácil adaptação ao trabalho a desenvolver.	Sim, é adequado devido à necessidade constante da Marinha realizar aquisições ao mercado.

Tabela 6-9: Modelo da matriz de adequabilidade

Desta forma foram averiguadas as diversas soluções para os objetivos que se pretendem alcançar, quanto à sua adequabilidade. Para além de adequada, uma solução tem de ser exequível. Existem fatores que limitam a exequibilidade destas soluções.

Modelo de Exequibilidade

<u>Soluções</u>	<u>Pessoas</u>	<u>Recursos financeiros</u>	<u>Recursos tecnológicos</u>	<u>Observações</u>
a. Modelo centralizado	Seriam os gestores de topo a tomar as decisões cruciais estando assim mais sobrecarregados e sem ter uma visão específica do nível operacional.	Existe uma maior retenção da autoridade nos gestores de nível superior e por conseguinte, uma poupança associada a esta retenção.	Este modelo iria beneficiar de um sistema de comunicação e informação unificado.	Não é exequível, uma vez que seria uma alteração demasiado brusca para a organização.
b. Modelo descentralizado	Várias pessoas têm responsabilidades na aquisição de bens e serviços, podendo existir aquisição de bens/serviços iguais em unidades diferentes não usufruindo da economia de escala.	As despesas dos serviços administrativos seriam maiores devido à repetição destes.	Os recursos tecnológicos teriam de ser melhorados de forma a existir uma maior comunicação entre as diversas unidades que realizam aquisições.	Não exequível porque implicaria mudanças tecnológicas com custos agregados para existir um bom funcionamento como também não é exequível a existência de diferentes pessoas realizarem tarefas semelhante ou mesmo iguais.
c. Modelo misto (A proposta)	Dado o pressuposto da “Defesa 2020”, as despesas com o pessoal devem representar 60% no orçamento da defesa nacional.	Este é o modelo usado por diferentes organizações. Sendo este um modelo que em teoria terá que se adequar às necessidades da organização, é previsível uma poupança.	Assim como o modelo centralizado, este modelo iria beneficiar de um sistema de comunicação e informação unificado.	Sim, é exequível uma vez que a Marinha atualmente emprega um modelo misto, logo as alterações necessárias à implementação da proposta teriam um impacto reduzido na organização.

c 1. Oferecer maior apoio contratual na área da manutenção (da frota, das viaturas e das infraestruturas)	Necessidade de pessoas com conhecimento em contratação.	Recursos financeiros atribuídos expressamente e para os contratos de aquisição na manutenção.	Não necessita de alterações nos recursos tecnológicos.	Sim, é exequível porque a Marinha necessita de verificar as falhas existentes na contratação da manutenção e adequá-las à nossa realidade.
c 2. Criação de um único interlocutor entre a UMC-MDN e a Marinha	Apenas uma pessoa realizaria o intercâmbio entre a UMC, o MDN e a Marinha.	Não tem repercussões nos recursos financeiros.	Não provoca alterações nos recursos tecnológicos contudo tem de existir uma boa gestão da informação para ser proveitosa esta única ligação.	Sim, é exequível não existem entraves para a sua realização.
c 3. Agregação do planeamento antecipado	Pessoal responsável pela agregação das necessidades.	Não tem custos associados. Podendo no futuro haver uma poupança resultante desta agregação com a otimização de recursos.	Não exige necessidade de melhores tecnologias.	Sim, é exequível porque não existem entraves à sua realização.
c 4. Maior formação contratual das pessoas envolvidas nos processos de aquisição	Necessidade das pessoas despendem de tempo de trabalho na sua formação.	Elevados custos associados.	Os recursos tecnológicos são uma mais valia na formação.	Não é exequível porque não existem meios financeiros para investir, nem formadores disponíveis.

Tabela 6-10: Modelo da matriz de exequibilidade



Para conseguirmos obter o objetivo pretendido é necessário ter todos os recursos (pessoas, recursos financeiros e tecnológicos) necessários para tal.

Modelo de Aceitabilidade

Soluções	Critério 1	Critério 2	Observações ⁵⁷
a. Modelo centralizado	Critério de centralização.		Não é aceitável porque passaria a existir uma estrutura muito dependente dos níveis hierárquicos superiores.
b. Modelo descentralizado	Critério de descentralização.		Não é aceitável porque a Marinha é uma instituição militar que prima pela uniformização, que não existiria se os processos fossem regidos descentralizadamente.
c. Modelo misto (A proposta)	Critério da economia, eficácia e eficiência.		Sim é aceitável porque oferece melhoria face ao modelo atual da Marinha.
c 1. Oferecer maior apoio contratual na área da manutenção (da frota, das viaturas e das infraestruturas)	Critério da economia, eficácia e eficiência.	Critério da qualidade.	Sim é aceitável. Uma vez que é essencial realizar-se uma avaliação dos diferentes tipos de manutenções que a Marinha tem de realizar.

⁵⁷ Para poder concluir se as soluções propostas seriam aceitáveis ou não, foram sujeitas aos critérios apresentados, estes critérios remetem para o modelo centralizado e descentralizado (analisado no capítulo 4.2 e 4.3) e para os critérios referidos neste capítulo (6.6).

c 2. Criação de um único interlocutor entre a UMC-MDN e a Marinha	Critério da legalidade processual.	Critério da transparência	Sim é aceitável porque garante uma maior coordenação.
c 3 Agregação do planeamento antecipado	Critério da qualidade.	Critério de controlo	Sim é aceitável porque a agregação do planeamento permite uma visão global das tarefas a realizar, permitindo um maior controlo.
c 4 Maior formação contratual das pessoas envolvidas nos processos de aquisição	Critério da economia, eficácia e eficiência.	Critério da satisfação	Sim é aceitável porque a Marinha necessita de mais pessoal com competências na área.

Tabela 6-11: Modelo da matriz de aceitabilidade

O modelo de adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade é cumprido pelo modelo misto proposto, tais como, as medidas a oferecer maior apoio contratual na área da manutenção (da frota, das viaturas e das infraestruturas), criação de um único interlocutor entre a UMC-MDN e a Marinha, planeamento antecipado das necessidades previstas.





7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Não basta começar bem, não adianta mediar bem; de pouco servem bons começos e melhores meios, se os fins não se mostram bem sucedidos.

(...) Uma vez começadas, as coisas não devem ser esquecidas nem deixadas antes de ser acabadas, pois é sinal de pouca prudência começar muitos actos e não acabar nenhum. “

Mateo Alemán, in "Guzmán de Alfarache"

Num país em que a contenção e a redução da despesa pública é imperativa, rever “velhos hábitos” e pensar em novas formas de gerir os recursos disponíveis torna-se indispensável para não por em causa a nossa qualidade de vida e segurança. Esta necessidade leva a repensar desde a nossa estratégia a longo prazo às tarefas do quotidiano.

7.1 Análise sumária dos resultados obtidos

Sendo a problemática (QC) desta dissertação em que medida é viável para a Marinha a reorganização das atividades da logística na perspetiva da centralização e da descentralização, foi analisada a organização da logística atual da Marinha e conclui-se não existir um órgão único responsável por toda a logística naval.

De forma a averiguar a viabilidade da reorganização da Marinha na perspetiva da centralização constata-se que existe uma maior uniformização e controlo das atividades desenvolvidas, evitando redundâncias de informação, através de uma maior eficiência na cadeia de comunicação. Viabiliza ainda a especialização de pessoal aliviando a probabilidade da ocorrência de erros. Todavia, o distanciamento entre a gestão e o nível operacional poderá provocar uma incorreta interpretação das necessidades existentes e ainda prolongar o tempo de resposta de uma unidade operacional pois a informação tem de percorrer uma cadeia de comando mais longa.



Tomando uma perspectiva de descentralização, cria-se uma maior autonomia na tomada de decisões e na procura de soluções originando uma maior agilidade na realização das atividades. No entanto, a descentralização pode criar uma rutura na comunicação entre unidades o que origina um funcionamento pouco eficiente, i.e. podem existir unidades a realizar tarefas semelhantes ou iguais, levando a um gasto desnecessário de recursos. A comunicação e o controlo para toda a organização torna-se mais complexo.

Após analisadas as perspectivas de centralização e descentralização há que ter em consideração as tendências atuais dos organismos analisados que passaram por diversos processos de reorganização:

O IH de forma a garantir a sua autonomia administrativa e financeira tem de obter receitas próprias, sendo essencial a poupança e racionalização de custos. O IH já tinha centralizado todo o processo logístico na Direção dos Serviços Administrativos e Financeiros. Porém os processos eram realizados separadamente consoante as necessidades dos órgãos internos. Recentemente iniciaram um processo de alteração do modelo de aquisição concentrada de forma a poder usufruir de economias de escala e de uma menor burocracia nos processos contratuais.

A AMN, em 2002, iniciou uma reestruturação da organização adequada às suas necessidades. Adotou um modelo de equilíbrio entre a centralização e a descentralização. Permitindo que alguns serviços continuassem descentralizados e outros se tornassem centralizados conforme as necessidades. Esta reestruturação realizou-se quando a AMN atravessava uma crise de falta de pessoal, o que possibilitou uma redução de custos.

O Exército contém na sua estrutura o Comando Logístico (é um dos Órgãos Centrais da Administração e Direção), não existindo nenhum outro órgão que partilhe competências com este. É de destacar que no Exército existe uma divisão que concentra todas as obtenções deste, a Direção de Aquisição. Na Marinha, em comparação, existem vários órgãos responsáveis pela logística e não existe nenhuma divisão que concentra as obtenções da mesma.

Na Força Aérea existe um Comando de Logística, o CLAF. Contudo, não contém separadamente nenhuma divisão de aquisição, apesar de agrupar o abastecimento e o transporte (na DAT) i.e. agrupa duas fases do ciclo logístico (a obtenção e a distribuição).



Podemos constatar que a Marinha é o único ramo das FFAA que não dá ênfase em separar a logística das outras áreas de administração e direção.

As Forças Armadas do Reino Unido realizaram uma reestruturação no ano 2000 com a centralização do sistema de operações logísticas de todos os ramos das FFAA na dependência do Ministério da Defesa, com o objetivo de racionalizar recursos. Sendo assim, o DE&S concentra o DLO e o DPA, i.e. a logística e o *procurement* centralizados num só organismo.

A Defesa Belga tem uma *Direction Générale Material Resources* (DGMR), na tutela do Ministério da Defesa Belga. Distingue-se dentro desta direção a existência de uma divisão de *procurement* para reduzir os custos e procurar uma melhor relação preço/qualidade para todos os ramos. A DGMR afeta todos ramos das FFAA Belgas.

Na Armada Espanhola o apoio logístico está a cargo do JAL. Todavia, não existe, expressamente discriminado, um organismo responsável pelos processos de aquisição, i.e. alguns processos de aquisição são realizados de forma conjunta pela administração central e outros realizados de forma descentralizada pelas unidades.

A NSPA concentrou a NAMSA, a CEPMA e a NAMA constituindo uma única organização logística da NATO, de forma a maximizar a adaptabilidade das FFAA. A NSPA realiza a concentração das necessidades existentes através da centralização numa única unidade e debate-se constantemente para obter os melhores preços possíveis. É de evidenciar que contem uma divisão de *procurement* de forma a otimizar a relação qualidade/preço.

O Aproveitamento Público tem como principal objetivo a racionalização dos custos e adquirir em larga escala de forma a obter a melhor relação quantidade-preço que satisfaça as necessidades da Administração Pública. Com este objetivo foi criado em 2012 a eSPap (substituindo a ANCP), que tem como “missão assegurar a obtenção de ganhos de eficácia e eficiência através da utilização racional de recursos públicos comuns e da prestação de serviços partilhados, contribuindo para um Estado mais ágil e direcionado para o desenvolvimento sustentável do país” (eSPap, obtido em 1 de março de 2014).

É comum a todas estas organizações analisadas a procura pela eficiência e eficácia do apoio logístico, podendo-se constatar que todas realizaram uma concentração das suas



atividades de apoio, cada uma à sua medida e necessidade com diferentes graus de centralização.

Verificamos assim uma clara tendência para a centralização, contudo esta é adaptada à realidade da organização em causa. Surge então a perspetiva do modelo misto, que tem o intuito de adequar o modelo a ser utilizado às necessidades, assim algumas atividades/serviços poderão ser realizados de forma mais centralizada e outros de forma mais descentralizada.

Na Marinha Portuguesa é atualmente utilizado um modelo logístico misto. Mas este modelo encontra-se num estado de inadequação à realidade atual da Marinha pois houve uma alteração das necessidades. Aliada à atual crise financeira em Portugal, a Marinha sofreu severos cortes orçamentais e conseqüente diminuição de pessoal, seria então viável uma reestruturação a nível logístico para fazer face a esta nova situação económico-financeira. Esta reestruturação é ainda apoiada pelas Linhas da Reforma Defesa 2020 pois um dos objetivos é “ (...) obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, medio e longo prazo”⁵⁸.

É neste sentido que surge uma proposta de reestruturação da logística naval de acordo com um **modelo misto**, com alguma medidas apontando para uma maior **centralização**. Mais concretamente, é proposto a implementação de um Órgão Central de Apoio Logístico que concentra e centraliza os processos de aquisição comuns a toda a Marinha. Contudo alguns processos de aquisição, específicos de cada unidade, vão permanecer ao encargo dessas mesmas para manter a proximidade e não criar entropia no processo, mediante um acordo prévio entre a OCAL e as unidades que pretenderem reter alguma autonomia em determinadas aquisições. As competências deste órgão englobam apenas processos de aquisição sendo que processos de armazenagem e distribuição vão permanecer sobre a tutela dos organismos correspondentes. Na eventualidade de haver atualmente uma e uma só unidade responsável por um processo de aquisição comum a toda a Marinha (alimentação, fardamento), nesta proposta, estes processos de aquisição passariam à responsabilidade do OCAL. Outra das competências deste novo organismo seria garantir uma boa relação qualidade-preço nos bens e serviços adquiridos. Para tal, seria criada uma Divisão de *Procurement* transversal a toda a Marinha. Esta divisão iria

⁵⁸ Resolução do conselho de ministro n°26/2013.



também procurar facilitar a contratação nas unidades desprovidas de juristas de contratação, com a criação de AQ em cenários não previstos. É de destacar que a existência do OCAL possibilitará uma maior coordenação e cooperação como também a existência de um maior poder negocial e um maior proveito das economias de escala.

A reorganização é possível e atualmente é uma boa altura para a sua realização dado os *inputs* da “Defesa 2020” na redução do orçamento, tal como, na redução do efetivo de pessoal nas FFAA. Como o atual CEMA, Alm. Macieira Fragoso, no seu discurso de tomada de posse referiu o mundo está em acelerada transformação, sendo necessário à Marinha adaptar-se às novas circunstâncias tal como tem vindo a acontecer ao longo da história.

7.2 Recomendações e trabalhos futuros

Ao longo da realização deste trabalho foi possível constatar a importância da logística e dos diversos fatores que interagem entre si.

Para trabalhos futuros seria interessante apurar a quantidade de pessoas envolvidas no sistema logístico e na obtenção de bens e serviços da Marinha, uma vez que estão dispersas pelas várias unidades.

Averiguar o acréscimo (ou decréscimo) de produtividade com a utilização de uma plataforma informática unificadora de todas as necessidades da base e presente em todos os sistemas da mesma.

Como também, a realização de uma análise a nível orçamental, isto é, conhecer o valor de cada área de abastecimento no total da Marinha, comparar o valor adquirido separadamente por cada unidade e averiguar se o valor líquido de material adquirido em menor quantidade era maior do que aquele adquirido em grandes quantidades.





REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aérea, F. (3 de fevereiro de 2014). *Estrutura da Força Aérea*. Obtido de Organização do CLAFA: <http://www.emfa.pt/www/unidades>
- Agostinho, N. M. (2013). A Logística multifuncional nas Forças Armadas. *Trabalho de investigação individual*. Instituto dos Estudos Superiores Militares.
- Azevedo, C. A., & Azevedo, A. G. (2008). *Metodologia científica: Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. Lisboa: Universidade Católica.
- Azevedo, C., Franco, R. C., & Menezes, J. W. (2010). *Gestão e planeamento estratégico nas organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Imoedições.
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo* (4 ed.). (L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trans.) Lisboa: Edições 70.
- Barrento, A. E. (Dezembro de 2007). Instituição militar-Alguns problemas atuais. *Revista Militar*, 2471.
- Bernardino, M. (2012). *As Compras e a Gestão de Materiais, especificidades na Administração Pública*. Coimbra: Almedina.
- Cândido, A. M. (Outubro-Dezembro de 2011). Espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional. Um modelo para potenciar o exercício da autoridade do mar. *Cadernos Navais*, 39, p. 7.
- Carvalho, J. C. (2004). *A lógica da Logística* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C., & Carvalho, V. (2001). *Auditoria Logística - Medir para Gerir*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. C., Guedes, P. A., Arantes, A. J., Póvoa, A. P., Luís, C. A., Dias, E. B., . . . Ramos, T. (2012). *Logística e gestão da Cadeia de Abastecimento* (1ª edição-2ª impressão ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Carvalho, J. M. (1999). *Logística* (2ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.



-
- Carvalho, J. M. (2005). *Organizações não lucrativas: aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho* (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Carvalho, L. M. (2012). *Microeconomia e macroeconomia: Conceitos economicos fundamentais para a gestão das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Costa, J. P., Dias, M. J., & Godinho, P. (2010). *Logística*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Défense Belge. (1 de Fevereiro de 2014). Obtido de Défense: <http://www.mil.be/MR>.
- DEFENSIE. (s.d.). *DEFENSIE*. Obtido em 9 de janeiro de 2014, de Defensie (MOD-CHOD): <http://www.mil.be/MR/subject/index.asp?LAN=nl&ID=636&PAGE=1>.
- Dias, J. C. (2005). *Logística global e macrologística*. Lisboa: Edições Silabo.
- Española, A. (s.d.). *Estructura Básica de la Armada Española*. Obtido em 2 de fevereiro de 2014, de Organización: http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/conocenos_organizacion/prefLang_es/
- eSPap. (s.d.). *Entidade dos Serviços Partilhados da Administração Pública*. Obtido em 1 de março de 2014, de Missão. visão e Valores: <https://www.espap.pt/quemsomos/Paginas/missao.aspx>
- eSPap, E. d. (31 de maio de 2013). *Manual dos Acordos Quadro*.
- EUROSTAT. (2013/2014). *European Commission*. Obtido em 9 de janeiro de 2014, de Basic figures on the UE: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-GL-13-004/EN/KS-GL-13-004-EN.PDF
- Exército. (s.d.). *Comando Logístico*. Obtido em 3 de fevereiro de 2014, de Organização logística: <http://www.exercito.pt/sites/CmdLog/Paginas/Organizacao.aspx>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). *The concept of strategy and strategy formation process*. Interfaces.
- Lunkes, R. J. (2003). *Manual de Orçamento* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.



-
- Marinha. (s.d.). *Informação estatística da Marinha*. Obtido em 2 de Fevereiro de 2014, de Intranet da Marinha: <https://intranet.marinha.pt/marinhaemnumeros/>
- Marinha. (s.d.). *Intranet da Marinha*. Obtido de Organograma: <https://pmarintra.marinha.pt/unidades/ServicosMaterial/Organograma/Paginas/Organograma.aspx>
- Marques, A. G. (Maio de 2012). SIG-DN: Testemunho de 4 anos de exploração da Marinha. *Revista da Armada*, 463, 14-15.
- Moori, R. G., & Zilber, M. A. (Julho e Agosto de 2003). *Revista da Administração Contemporânea*. Obtido em 15 de Março de 2014, de Um estudo da cadeia de valores com a utilização da análise factorial: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300007
- Moura, B. d. (2006). *Logística: Conceitos e tendências*. Lisboa: Centro Atlantico.
- Murano, L. (Novembro de 2011). Logística e tecnologia. *Logística moderna*, 107, p. 6.
- Muro, P., & Meyer, V. (Abril/Junho de 2011). Organizações complexas e confiabilidade organizacional: Reflexões sobre as HRO—High Reliability Organizations. *Revista de Negócios*, 86-98.
- Murteira, M. (1976). *A situação económica em Portugal: origens e perspectivas*. Lisboa: Universidade do ISCTE.
- NSPA. (s.d.). *NATO Support Agency*. Obtido em 1 de março de 2014, de Organization: <http://www.nspa.nato.int/en/organization/nspa/nspa.htm>
- Oliveira, L. M. (Abril de 2006). *Racionalização do Sistema de aprovisionamento na Força Aérea*.
- PCS, P. d. (2012). *Infoeuropa*. Obtido em 20 de dezembro de 2014, de Relatório para o crescimento sustentável: uma visão pós-troika: <https://infoeuropa.euroid.pt/files/database/000054001-000055000/000054497.pdf>
- Pereira, L. C. (Março de 2013). Pensar a «Defesa». *Revista da Armada*, 472, 6-7.



-
- Pinto, S. d. (Agosto de 2013). Marinha conquista prémio de melhor gestão de risco. *Revista da Armada*, 477, 12.
- PORDATA. (s.d.). *Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Obtido em 9 de janeiro de 2014, de Portugal: <http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New york: The free press.
- Reis, M. R., & Brito, P. M. (s.d.). Centralização de compras como fator estratégico. *Techoje*. Obtido em 18 de Abril de 2014, de Centralização de compras como fator estratégico: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/529
- Reis, R. L., & Reis, H. M. (2005). *Bencharmarking e a Reforma da Administração Pública: Ao encontro das boas práticas*. Lisboa: Universidade Lusiana.
- Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C., & Eiras, R. (2005). *50 Gurus da gestão para o séc. XXI* (1ª ed.). Famalicão: Centro Atlântico.
- Rodrigues, R. A. (12 de janeiro de 2004). Obtido em 20 de Dezembro de 2013, de Reformas nas forças armadas belgas: <http://database.jornaldefesa.pt/politicadedefesa/paisesdaue/Reformas%20nas%20For%C3%A7as%20Armadas%20Belgas.pdf>
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sousa, R. S. (Junho de 2011). Marinha Portuguesa e Slidelog: Automatização é a palavra de ordem. *Logística moderna*, 28.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica* (2ª ed.). Lisboa: Escolar editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Torres, M. D. (2004). *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Legislação



-
- Constituição da República Portuguesa.
 - Código dos Contratos Públicos, decreto-lei nº18/2008 de 29 de Fevereiro alterado pelo Decreto-lei nº149/2012 de 12 de julho.
 - Lei nº 75/2013 de 12 de setembro (Entidades intermunicipais).
 - Decreto-lei nº 43177/1960, de 22 de setembro.
 - Decreto-lei nº507/1979, de 24 de dezembro.
 - Decreto-lei nº129/1983, de 14 de março.
 - Decreto-lei nº300/1984, de 7 de setembro.
 - Decreto-lei nº 34-A/1990, de 24 de janeiro.
 - Decreto-lei nº 134/1991, de 4 de abril.
 - Decreto-lei nº183/1996, de 27 de setembro.
 - Decreto-lei nº 44/2002, de 2 de março.
 - Decreto-lei nº37/2007 de 19 de fevereiro.
 - Decreto-lei nº231/2009, de 15 de setembro (Lei orgânica do Exército).
 - Decreto-lei nº 232/2009, de 15 de setembro (Lei Orgânica da Força Aérea).
 - Decreto-lei nº 233/2009, de 15 de setembro (Lei Orgânica da Marinha).
 - Decreto-lei nº 104/2011, de 6 de outubro do Ministério da Defesa Nacional.
 - Decreto-lei nº117-A/2012, de 14 de junho.
 - Decreto-Regulamentar nº 23/94, de 1 de novembro.
 - Resolução do Conselho de Ministros nº39/2006 de 21 de abril-Programa de reestruturação da Administração Central do Estado.
 - Resolução do Conselho de Ministros nº35/2010 de 15 de abril-Criação e Consolidação da Base Tecnológica e Industrial de Defesa.
 - Resolução do Conselho de Ministros nº19/2013 de 21 de março-Conceito estratégico da Defesa Nacional.
 - Resolução do Conselho de Ministros nº26/2013 de 16 de abril-Orientações fundamentais da política de Defesa Nacional.
 - Despacho nº 7574/2010 do Ministro das Finanças e da Administração Interna de 30 de abril.
 - Despacho nº8849/2011 do Ministro das Finanças e da Administração Interna de 5 de julho.

Publicações NATO



-
- AJP-4(A) – Allied Joint Logistic Doctrine.
 - NATO – Handbook. Brussels, Belgium: NATO, 2001.

Documentação Interna

- Diretiva de Política Naval n.º01/2011 de 11 de Fevereiro.
- Diretiva sectorial da Direção Geral da Autoridade Marítima e Comando Naval da Polícia Marítima de 2013.
- Lista da Armada, referida a 31 de Dezembro de 2013.
- ISNG. (1988). *PPA I - Planeamento Operacional Naval, Parte III - Planeamento de Logística*. Lisboa.
- ILDINAV 802 (1998). Manual do Sistema de Gestão da Manutenção e do Subsistema de Manutenção Planeada, Lisboa.
- Despacho 001/2008 do CEMA de 9 de fevereiro.
- Nota da SSM n.º 76 de 2 de fevereiro de 2005.



ANEXOS

Anexo A - Manutenção na Marinha

Anexo B - Nota nº76 de 2 de Fevereiro de 2005

Anexo C - Organização da SSM

Anexo D - Organização da SSP

Anexo E - Direção Geral de Autoridade Marítima e Comando Geral da Polícia Marítima

Anexo F - Organização da Direção de Administração Financeira e Logística da Direção Geral da Autoridade Marítima Nacional

Anexo G - Organização da logística da Defesa Belga

Anexo H - Tipos de procedimentos contratuais



Anexo A - Manutenção na Marinha

A figura seguinte permite demonstrar com maior facilidade a organização da Manutenção na Marinha.

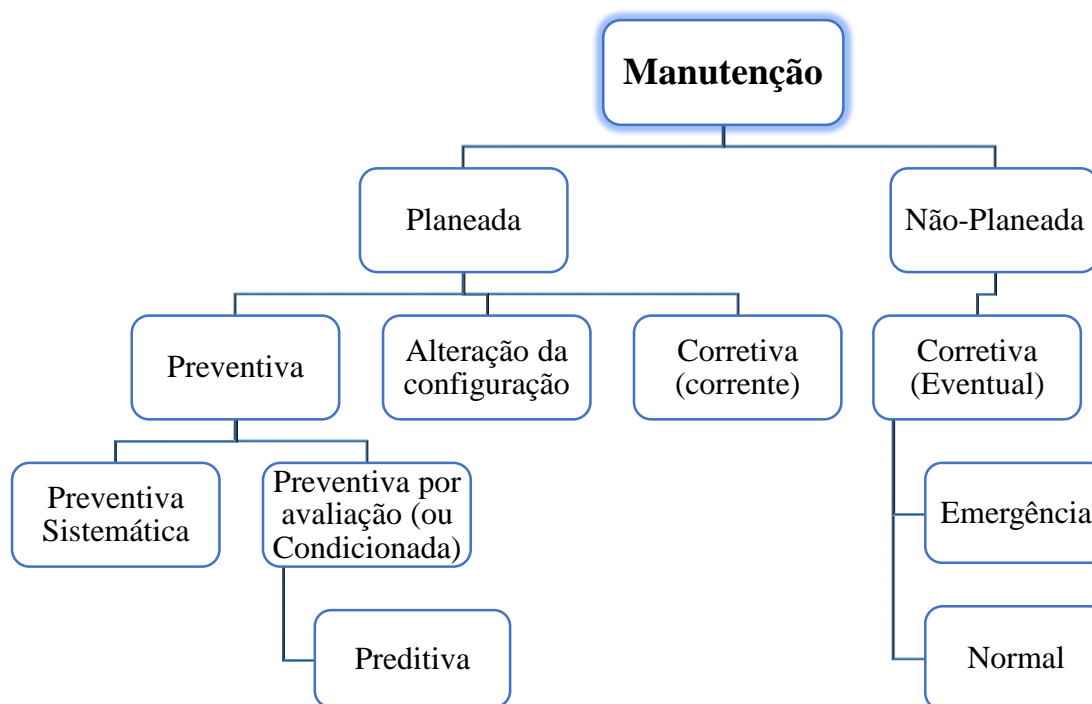


Figura A-13: Organização da Manutenção⁵⁹

⁵⁹ Fonte : O Autor, fundamentado no ILDINAV 802.





Anexo B - Nota nº76 de 2 de fevereiro de 2005

ARTIGOS	OA	ODT
ALIMENTAÇÃO	DA	DA
MUNIÇÕES, ARMAMENTO PORTÁTIL, MÍSSEIS COMPLETOS, TORPEDOS E RESPECTIVOS SOBRESSALENTES	DN	DN
BANDEIRAS	DA	DA
CABOS DE AMARRAÇÃO	DA	DN
CRISTAIS PARA EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÕES (UT)	DITIC	DITIC
DEFENSAS E BALÕES	DA	DN
EQUIPAMENTO DA POLÍCIA MARÍTIMA (EXCEPTO ARMAMENTO)	DGAM	DGAM
EQUIPAMENTO DE SOBREVIVÊNCIA NO MAR	DA	DN
EQUIPAMENTO INDIVIDUAL DE INFANTARIA (EXCEPTO FARDAMENTO);(INCLUI BINÓCULOS DE VISÃO NOCTURNA)	DN *	DN
EQUIPAMENTO INFORMÁTICO DE SISTEMAS DE BORDO (AUTÓNOMO)	DA	DN
EQUIPAMENTO INFORMÁTICO AUTÓNOMO, ASSOCIADO A SIMULADORES E SISTEMAS DE BORDO (UT)	DA	DN
EQUIPAMENTO INFORMÁTICO E RESPECTIVOS CONSUMÍVEIS (UN)	DA	DITIC
EQUIPAMENTO INFORMÁTICO E RESPECTIVOS CONSUMÍVEIS (UT)	PPU	DITIC
EQUIPAMENTO INFORMÁTICO E RESPECTIVOS CONSUMÍVEIS, EXCEPTO ASSOCIADOS A SIMULADORES (UT)	DA	DITIC
EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÕES (EXCEPTO CIFRA) (UN)	DN	DN
EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÕES (EXCEPTO CIFRA) (UT)	DI	DITIC
EQUIPAMENTOS DE HOTELARIA, RECREIO E BEM ESTAR (UN)	DA	DN
EQUIPAMENTOS DE HOTELARIA, RECREIO E BEM ESTAR (UT)	PFU*	DI
FARDAMENTO	DA	DA
FERRAMENTA COMUM	DA	DA
FERRAMENTAS ESPECIAIS PARA EQUIPAMENTOS	DN	DN
FERROS E AMARRAS	DA	DN
IMPRESSOS	DA	DAGI
MATERIAL ANFÍBIO DOS FUZILEIROS	DA	DN
MATERIAL DE AQUARTELAMENTO E ALOJAMENTO (UN)	DA	DN
MATERIAL DE AQUARTELAMENTO E ALOJAMENTO (UT)	DA	DI
MATERIAL DE CIFRA	CCCA	CCCA
MATERIAL DE COMBATE À POLUIÇÃO (UN)	DA	DGAM
MATERIAL DE COMBATE À POLUIÇÃO (EXCEPTO UN)	DGAM	DGAM
MATERIAL DE ESCRITÓRIO (UN)	DA	DN
MATERIAL DE ESCRITÓRIO (UT)	PPU/DA	DI
MATERIAL DE FARÓIS E BALIZAGEM	DF	DF



MATERIAL DE HELICÓPTEROS	DA	DN
MATERIAL DE LIMPEZA	DA	DA
MATERIAL DE MERGULHO	CN	CN
MATERIAL DE NAVEGAÇÃO E METEOROLOGIA (EXCEPTO BINÓCULOS DE VISÃO NOCTURNA)	IH	IH
MATERIAL DE SALVAMENTO (DOMÍNIO PÚBLICO MARÍTIMO)	DGAM	DGAM
SOBRESSALENTES SUBMARINOS CLASSE ALBACORA	AA	AA
MATERIAL GERAL	DA	DA
MATERIAL NBQ	DA	DN
MATERIAL OFICIAL (EXCEPTO FERRAMENTAS)	ES	ES
MATERIAL OFICIAL (EXCEPTO FERRAMENTAS)	CCF	CCF
MATERIAL OFICIAL (EXCEPTO FERRAMENTAS)	FLOT	FLOT
MATERIAL OFICIAL (EXCEPTO FERRAMENTAS)	DF	DF
MATERIAL OFICIAL (EXCEPTO FERRAMENTAS)	IH	IH
MEDICAMENTOS E APÓSITOS (FARMÁCIA E DELEGAÇÕES FARMACEUTICAS)	CAS	CAS
MEDICAMENTOS E APÓSITOS (UN/UT)	CAS	DSS
ÓLEOS COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	DA	DN
PALAMENTA	DA	DA
SISTEMAS DE ARMAS	DN*	DN
SOBRESSALENTES ELECTROMECAÑICOS	DA	DN
SOBRESSALENTES ELECTRÓNICOS	DA	DN
TINTAS (EXCEPTO OBRAS VIVAS)	DA	DN
TINTAS (OBRAS VIVAS)	DN*	DN
VELAME/POLEAME/MASSAME	DA	DN
VIATURAS ADMINISTRATIVAS (COMPLETAS)	DT	DT
VIATURAS ADMINISTRATIVAS (SOBRESSALENTES)	DA*	DT
VIATURAS TÁCTICAS (COMPLETAS)	DT	DT
VIATURAS TÁCTICAS (EXCEPTO AS ANFÍBIAS) - SOBRESSALENTES	DA*	DT
VIATURAS TÁCTICAS ANFÍBIAS - SOBRESSALENTES	DA	DN
VIATURAS TÁCTICAS ANFÍBIAS - SOBRESSALENTES	DA	DT

PPU - PRÓPRIA UNIDADE
UT - UNIDADES EM TERRA
UN - UNIDADES NAVAIS
CCCA - CENTRO DE COMUNICAÇÕES E CIFRA DA ARMADA
DF - DIRECÇÃO DE FARÓIS
CAS - CENTRO DE APOIO SANITÁRIO

Anexo C - Organização da Superintendência dos Serviços do Material

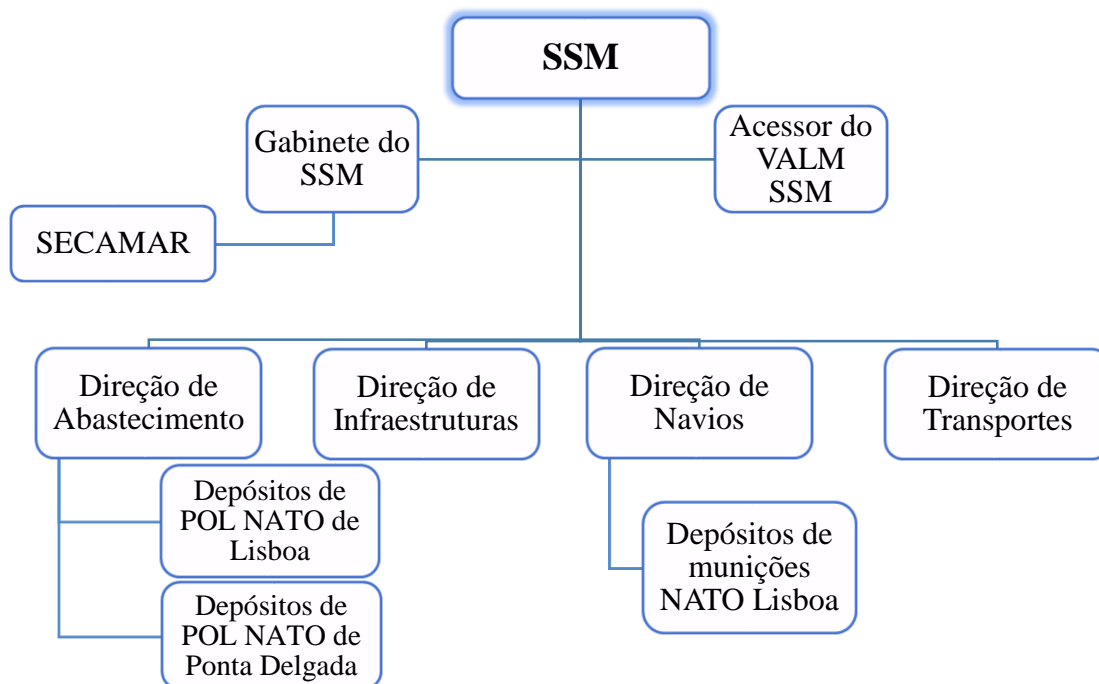


Figura C-14: Organograma da SSM⁶⁰

⁶⁰ Fonte: Intranet da Marinha (Obtido em 5 de janeiro de 2014).



Anexo D - Organização da Superintendência dos Serviços do Pessoal

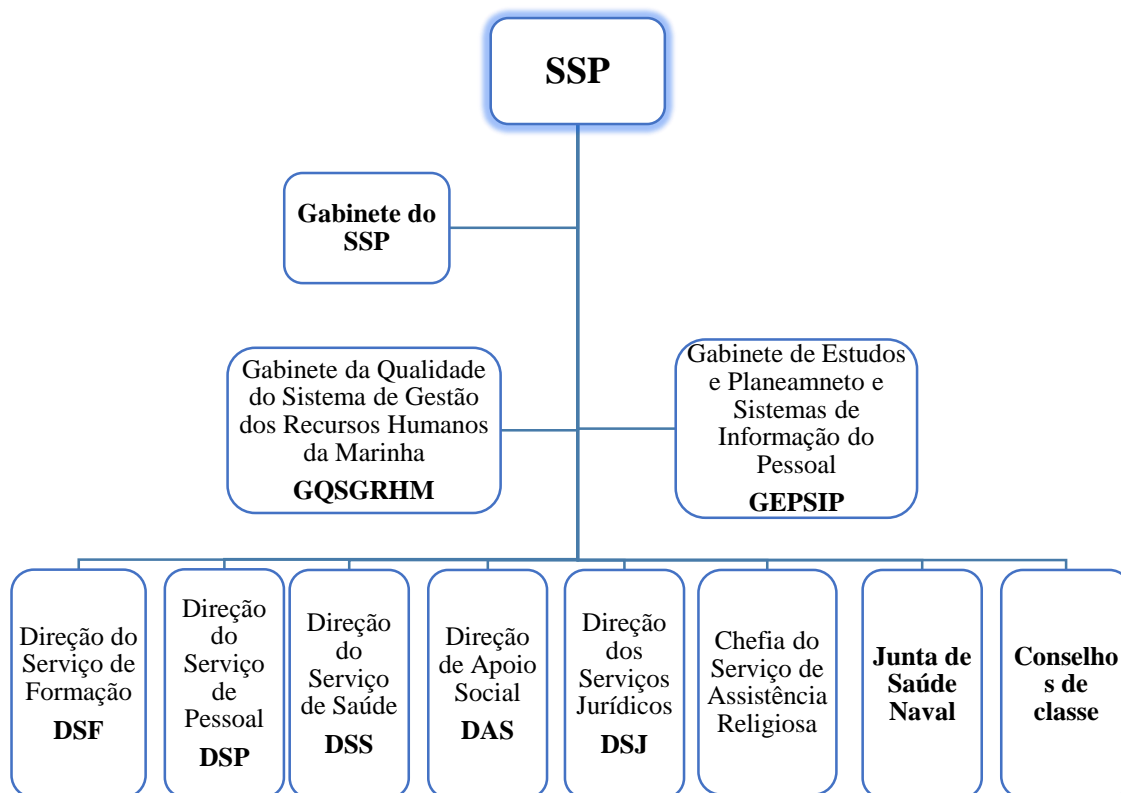


Figura D-15: Organograma da SSP⁶¹

⁶¹ Fonte: O Autor baseado na Lista da Armada, referida a 31 de Dezembro de 2013.



Anexo E - Direção Geral de Autoridade Marítima e Comando Geral da Polícia Marítima

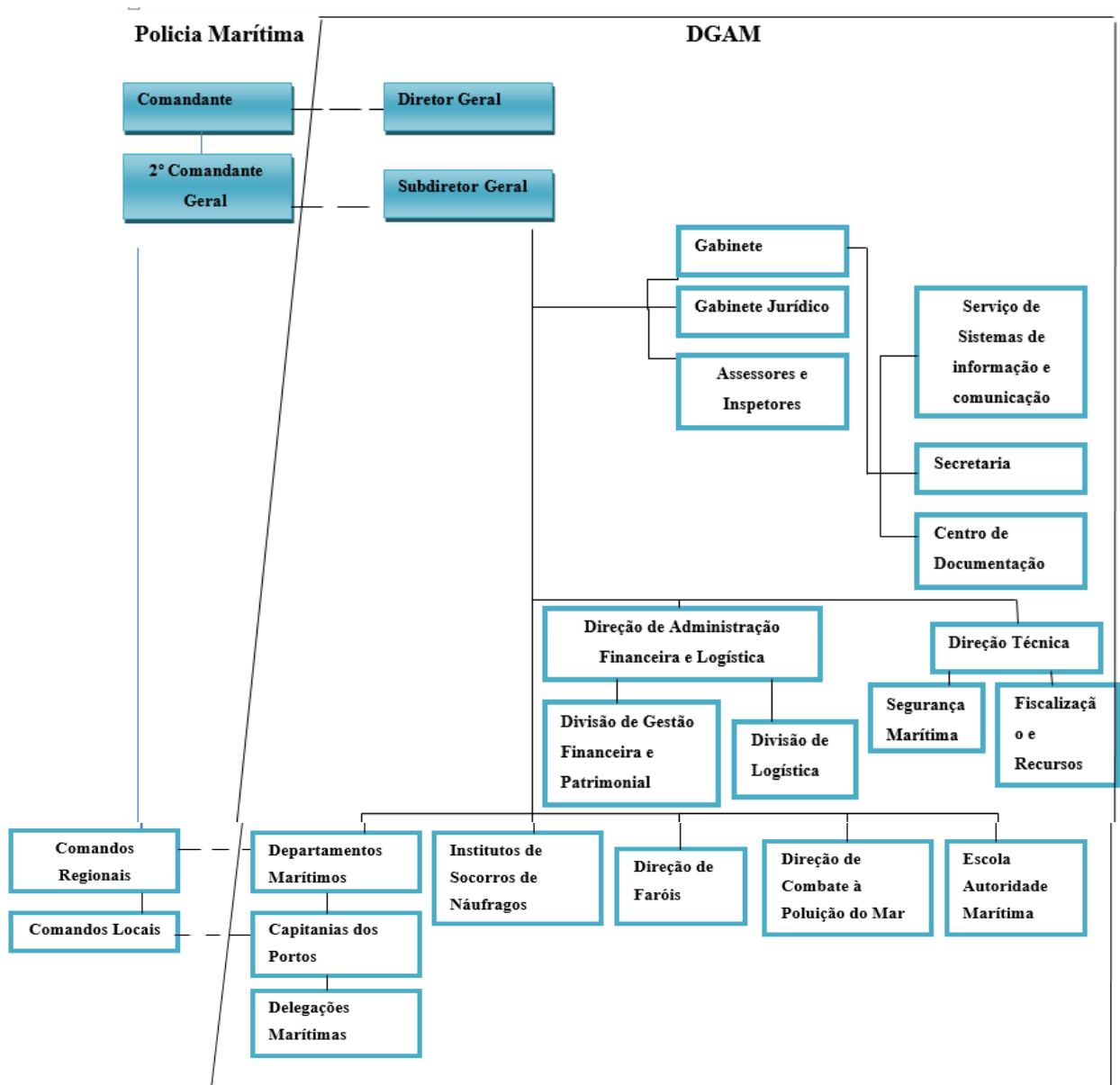


Figura E-16: Organograma da DGAM⁶²

⁶² Fonte: Facultada pela Direção de Administração Financeira e Logística da Direção Geral da Autoridade Marítima



Anexo F - Organização da Direção de Administração Financeira e Logística da Direção Geral da Autoridade Marítima

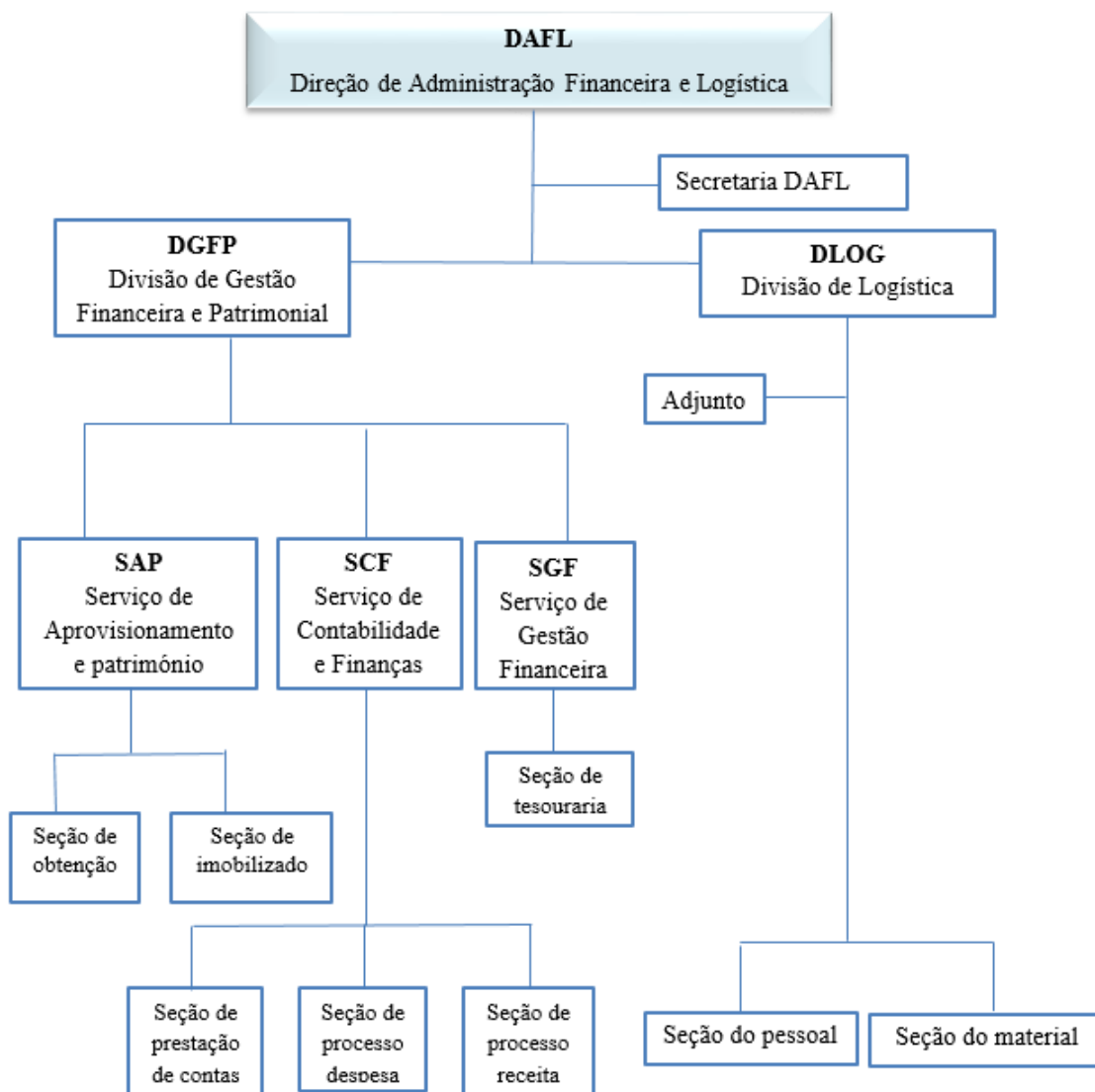


Figura F-17: Organograma do DAFL⁶³.

⁶³ Fonte: Facultada pela Direção de Administração Financeira e Logística da Direção Geral da Autoridade Marítima



Anexo G - Organização da logística de Defesa Belga

As figuras⁶⁴ seguintes permitem obter uma maior percepção da organização da logística da Defesa Belga nomeadamente da sua Marinha.

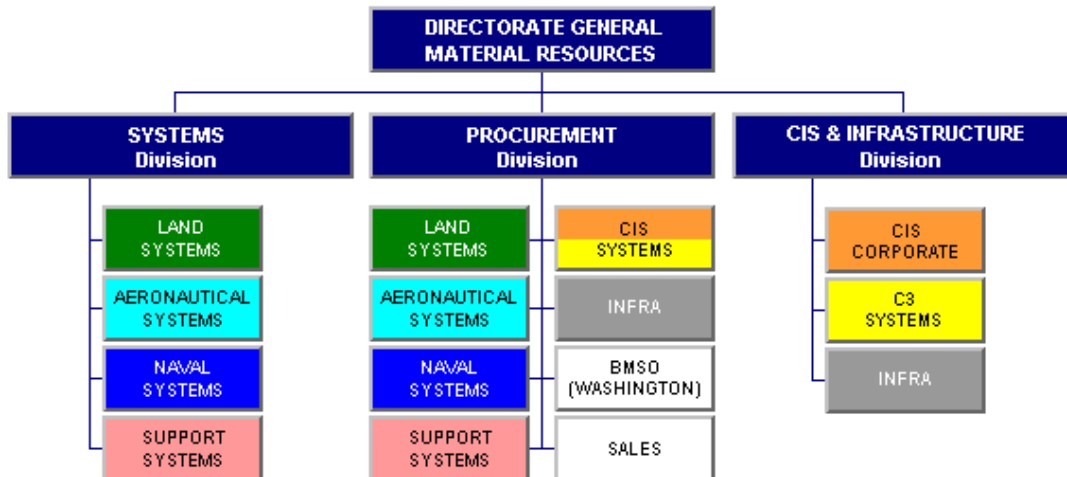


Figura G-18: Organização da *Direction Générale Materiel Resources*

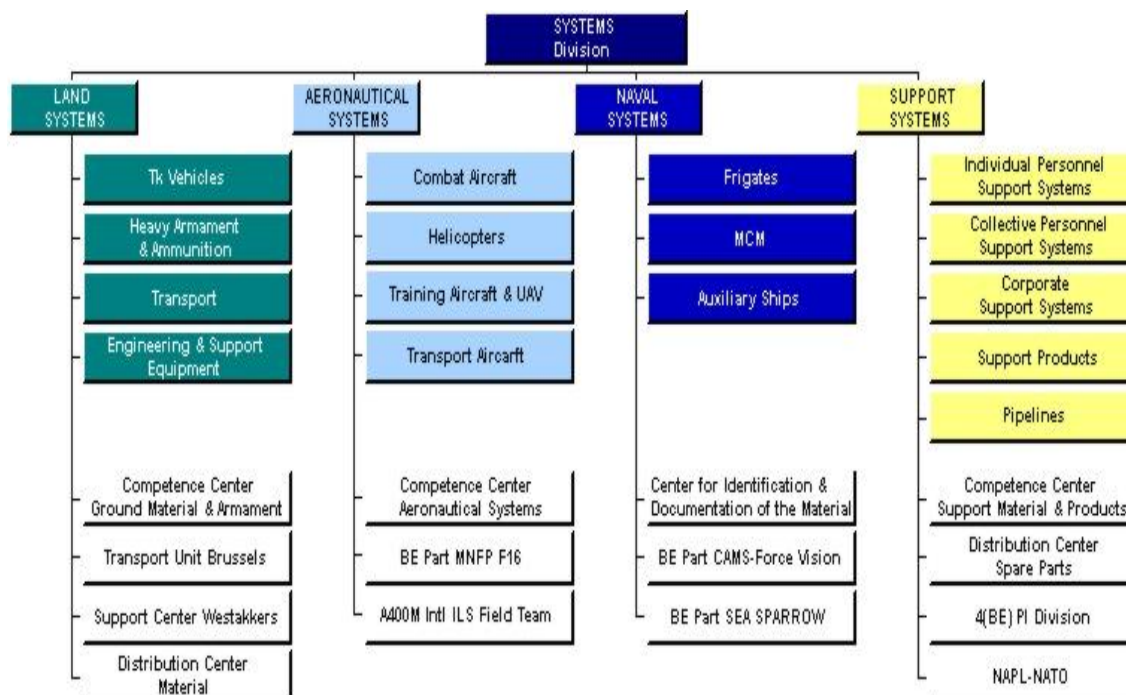


Figura G-19: Organização da Divisão de Sistemas

⁶⁴ Fonte: Obtido pelo *site* oficial da Marinha Belga a 9 de janeiro de 2014.

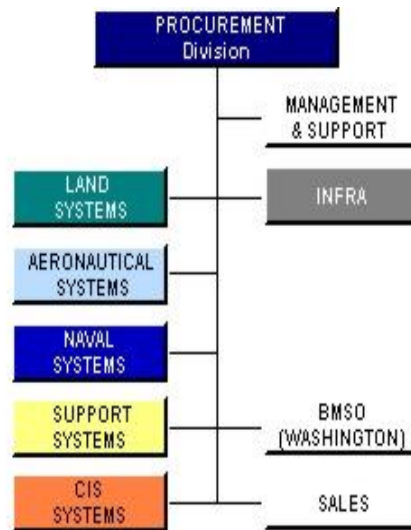


Figura G-20: Organização da Divisão de *Procurement*

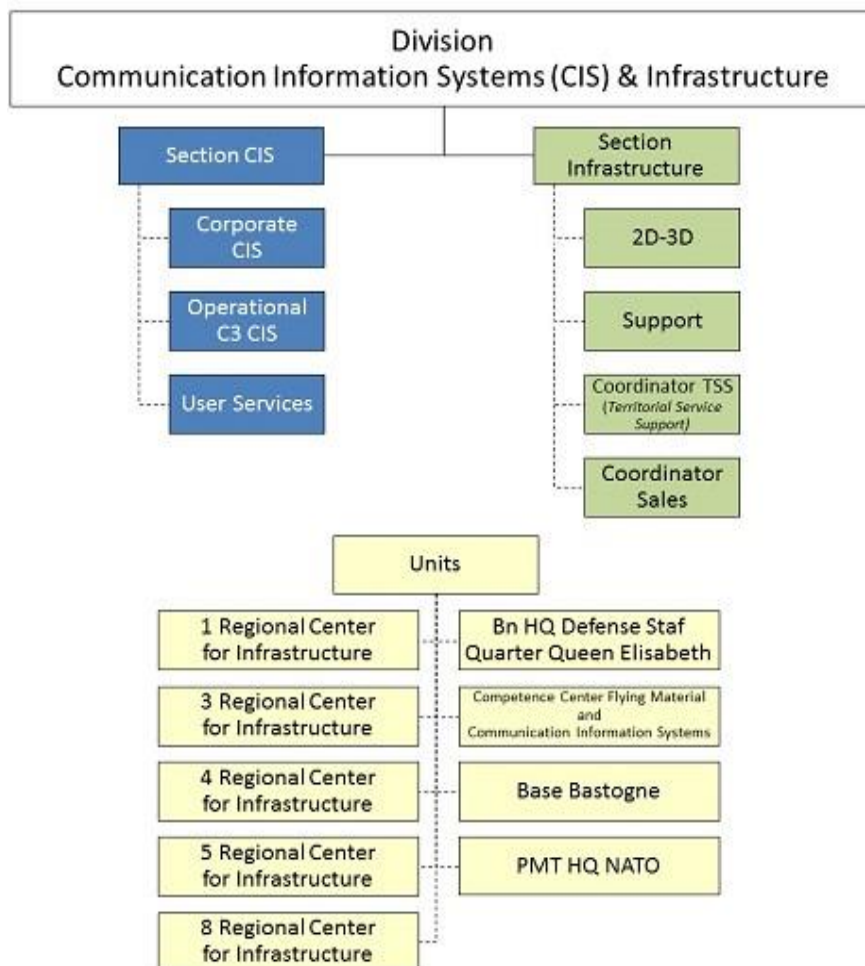


Figura G-21: Organização da Divisão de sistemas de comunicação, informação e infraestruturas.



Anexo H - Tipos de procedimentos contratuais

Tipo de contrato	Empreitada de obras públicas	Locação ou aquisição de bens móveis	Aquisição de serviços
Procedimento	Geral		Geral
Ajuste Direto	150.000€	75.000€	75.000€
Concurso Público com publicação de anúncios no Jornal da União Europeia (JOUE)	Qualquer valor	Qualquer valor	Qualquer valor
Concurso Público sem publicação de anúncios no JOUE	5.186.000€	134.000€	134.000€
Concurso limitado por prévia qualificação com publicação de anúncios no JOUE	Qualquer valor	Qualquer valor	Qualquer valor
Concurso limitado por prévia qualificação sem publicação de anúncios no JOUE	206.000€	206.000€	

Tabela H-12: Escolha do procedimento contratual em função do valor⁶⁵

⁶⁵ Fonte: O Autor baseado no CCP.





APÊNDICES

Apêndice 1 - Caraterização do ambiente interno e externo

Apêndice 2 - Análise de conteúdo da entrevista no Instituto Hidrográfico

Apêndice 3 - Análise de Conteúdo da entrevista na Direção Geral da Autoridade Marítima

Apêndice 4 - Análise de conteúdo da entrevista na Unidade Ministerial de Compras

Apêndice 5 - Entrevista a unidades sem juristas de contratação





Apêndice 1 - Caraterização do ambiente externo e interno

Foi realizada uma análise do ambiente interno e do ambiente externo a fim de fundamentar a análise SWOT realizada no capítulo 3.4.

Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno “consiste na identificação dos aspetos mais importantes que caraterizem...e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem” (Teixeira, 2011, p. 73) de forma a identificar os aspetos mais importantes que caraterizem a Marinha e extrair partido das vantagens competitivas.

A Marinha é uma organização militar secular que tem prevalecido ao longo dos anos com diversas alterações, contudo as suas mudanças (S1)⁶⁶ são sempre adaptações com o intuito de cumprir a sua missão.

As competências internas da Marinha estão bem consolidadas (S2)⁶⁷ permitindo evitar falhas na realização dos serviços, visto que, se conhecem claramente as funções e é responsável sobre os assuntos do mar, uma vez que uma das competências da Marinha é “garantir a fiscalização, no seu âmbito, dos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional, tendo em vista o exercício da autoridade do Estado relativamente ao cumprimento das disposições legais aplicável”(cf. a., n°2, decreto-lei n°233/2009)(S3)⁶⁸.

Desta forma, a Marinha explora globalmente o desenvolvimento das suas funções referentes à sua inovação, produção, organização, gestão, marketing e finanças.

⁶⁶ *Strengths 1* - Organização militar antiga adaptável à mudança.

⁶⁷ *Strengths 2* - Organização militar com competências internas consolidadas.

⁶⁸ *Strengths 3* - Marinha exerce a autoridade do Estado nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional.

Inovação	<p>-Na Marinha existe investigação científica através da utilização dos navios hidrográficos conjuntamente com o IH.</p> <p>-A nível de desenvolvimento tecnológico dos meios operacionais não existe, dado que não há construção naval, nem perspectivas de curto prazo (W1)⁶⁹. Contudo, existe abertura à inovação tecnológica (S4)⁷⁰ como se pode verificar com o projeto e construção dos NPO e com armazéns de catalogação e armazenagem automatizada (armazéns da DA).</p>
Produção	<p>-A produção da Marinha remete-nos para o produto operacional que é desenvolvido através de missões realizadas.</p> <p>-É controlada e contabilizada a estrutura de custos para a realização da missão da Marinha.</p>
Organização	<p>-A estrutura organizacional da Marinha está bem consolidada, todavia, com a redução do pessoal é necessário reestruturar.</p> <p>-A motivação do pessoal depende muito das condições de trabalho e das suas remunerações.</p> <p>-A falta de manutenção/substituição dos meios operacionais são essenciais para a motivação do pessoal, para tal existe em várias unidades oficinas, criando contudo uma replicação de serviços (W5)⁷¹. Esta replicação de serviços também é visível na forma como os processos contratuais são conduzidos por diversas unidades da Marinha (W6)⁷².</p> <p>-Marinha preza por ter uma boa formação técnica e uma vasta experiência adquirida ao longo dos anos (S6)⁷³.</p> <p>-A prática da catalogação desempenha um papel crucial na obtenção de informação fiável para o processamento e organização da informação. A Marinha utiliza um sistema de linguagem uniforme e transversal a todos os países NATO (S5)⁷⁴.</p>
Gestão	<p>-Cada vez existe mais formação para garantir uma adequada gestão das necessidades.</p> <p>-Na Marinha realiza-se a rotatividade do pessoal em que o mínimo é de dois anos e poderá ir até ao máximo de quatro anos.</p>

⁶⁹ Weaknesses 1 - A inexistência de capacidade fabril para a própria reparação naval.

⁷⁰ Strengths 4 - Abertura à inovação tecnológica.

⁷¹ Weaknesses 5-Replicação de estruturas de manutenção.

⁷² Weaknesses 6-Replicação de atividades contratuais pelas unidades.

⁷³ Strengths 6- Formação técnica e experiência acumulada ao longo dos anos.

⁷⁴ Strengths 5- Catalogação padronizada.

	<p>-A nível de rede de comunicação para a gestão utiliza-se a intranet, internet, SIGDN, ERP, SICALN, BDC, etc. Contudo existem incompatibilidades (ex: uso simultâneo bloqueado, bases de dados não partilhadas) entre estas plataformas (W2)⁷⁵.</p>
Marketing	<p>-Apesar de a Marinha não ter como objetivo vender o produto é importante uma comunicação para o exterior a publicitar o que realiza, i.e. explicar as suas funções e utilidade de forma a mostrar que o dinheiro do contribuinte é bem empregue na defesa.</p>
Finanças	<p>-A Marinha está dependente do orçamento de estado que lhe for atribuído não tendo por essa razão autonomia financeira.</p> <p>-Não é possível analisar a sua liquidez ou solvabilidade.</p> <p>-Devido aos cortes orçamentais a Marinha necessitou de realocar os seus recursos financeiros o que vulnerabilizou determinadas áreas, por exemplo é necessário limitar o material em <i>stock</i> (W3)⁷⁶ e põe em causa a já dispendiosa manutenção de transportes e infraestruturas (W4)⁷⁷.</p>

Tabela apêndice 1-13: Análise do ambiente interno por funções⁷⁸

Análise do ambiente externo

Portugal no passado recente registou um aumento crescente da dívida externa. Neste momento, verifica-se que a economia entrou em recessão colocando-se numa situação de vulnerabilidade. Foi inevitável o pedido de ajuda externa em abril de 2011 após o colapso súbito do financiamento privado internacional. Iniciou-se, desde então, uma verdadeira transformação na economia portuguesa.

No âmbito deste trabalho de investigação pretende-se agora realizar o enquadramento da organização ao nível do ambiente em geral. Será efetuada uma análise PEST, ou seja, com um foco nas áreas Políticas-legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas que

⁷⁵ *Weaknesses 2* – Incompatibilidades entre as ferramentas de apoio à gestão.

⁷⁶ *Weaknesses 3*-Reduzido número de *stock*.

⁷⁷ *Weaknesses 4*-Encargos elevados na manutenção naval, de transportes terrestres e nas infraestruturas.

⁷⁸ Fonte: Tabela adaptado de Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escola Editora, p.74.



permitirá identificar com maior rigor as formas capazes de “aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças” (Teixeira, 2013, p. 50).

Fatores Político-Legais

Considerando o enquadramento geopolítico há que ter em conta as situações internacionais e nacionais que influenciam as ações da Marinha Portuguesa.

Portugal a nível internacional tem compromissos assumidos na qualidade de país pertencente à ONU (Organização das Nações Unidas), NATO e EUROMARFOR (*European Maritime Force*) realizando missões com o intuito de salvaguardar a segurança e prestando apoio humanitário (como por exemplo: missões de combate à Pirataria na Somália). Estas missões internacionais possibilitam a garantia da operacionalidade da Marinha Portuguesa acrescentando o benefício da partilha de custos (O1)⁷⁹.

Estes compromissos limitam a atuação das FFAA (T1)⁸⁰, que tal como o General António Martins Barrento defende “os materiais de que as FA hoje necessitam são, pelas exigências da modernidade e eficácia, pela elevada tecnologia incorporada e pela nossa quase total dependência do exterior, muito oneroso” (Barrento, 2007, p. 19).

A nível nacional a Marinha, como aliás já foi referido anteriormente é um ramo das FFAA na dependência do MDN estando condicionada ao nível do orçamento atribuído o qual tem sofrido diversos cortes, reduções nos últimos anos e nada nos garante que não haja mais (T2)⁸¹. O financiamento para um reequipamento e modernização na Marinha está dependente das empresas do sector empresarial do Estado (ex. Arsenal do Alfeite, SA) existindo falta de apoio nesta área (T3)⁸².

Há já algum tempo que Portugal tem vindo a evidenciar uma relativa instabilidade governamental, visto existirem diversas alterações nas políticas adotadas (T4)⁸³. E perante medidas de fortes restrições e já se estabelece que há a necessidade de preparação

⁷⁹ *Opportunities* 1 - Missões internacionais (treino e custos partilhados).

⁸⁰ *Threats* 1 - Elevados custos para a realização de missões levando à dependência do exterior.

⁸¹ *Threats* 2 - Difícil situação económica.

⁸² *Threats* 3 - A insegurança associada à dependência do sector empresarial do Estado.

⁸³ *Threats* 4 - Instabilidade no governo.



para a fase de ajustamento pós-troika, através do plano de ajustamento económico e financeiro (T5)⁸⁴.

Com o objetivo de combater esta difícil situação financeira nacional e internacional têm sido publicados vastos diplomas que influenciam direta e indiretamente os diversos domínios sociais e económicos e as estruturas do Estado, logo há muita documentação importante dispersa.

Porém existe maior especificidade a nível dos fatores legais essencialmente devido a uma melhor regulamentação e controlo a nível de contratação pública e fiscalização possibilitando um melhor funcionamento das atividades desenvolvidas (O2)⁸⁵. Como também, se verifica um maior recurso às fiscalizações do tribunal de contas (TC). Regista-se ainda o papel fundamental com a análise da constitucionalidade das diversas medidas, implementadas pelo Governo. Provocando incertezas e instabilidade no Governo, na sociedade e na economia (T4).

Segundo as Grandes Opções do Plano para 2014, o estado pretende realizar “...uma simplificação da legislação referente aos trabalhadores em funções públicas e à organização da Administração Pública” (O3)⁸⁶.

A Marinha utiliza várias plataformas de contratação pública (O4)⁸⁷, que permitem obter uma maior transparência e legalidade⁸⁸. Contudo, existem imposições e restrições legais que tornam os processos morosos e pesados (T6)⁸⁹.

A reforma estrutural designada “Defesa 2020” procura reorganizar a defesa nacional e racionalizar (O5)⁹⁰. Este é um documento que contém as orientações políticas para a defesa até o ano 2020, assim, é essencial conhecer estas orientações para saber o que é necessário modificar, adaptar e fazer-lo de modo a que se possa retirar o melhor aproveitamento possível para o futuro.

⁸⁴ *Threats 5* - Fase de ajustamento pós-troika.

⁸⁵ *Opportunities 2* - Diversas fiscalizações legais.

⁸⁶ *Opportunities 3* - Simplificação da legislação.

⁸⁷ *Opportunities 4* - Utilização de plataformas contratuais.

⁸⁸ A plataforma da Gatewit exhibe todos os procedimentos de AQ da eSPap; A plataforma da Vortal é utilizada quando não existe determinado procedimento na eSPap e lança-se todos os processos que tiverem um valor acima de 5.000€, ou seja que não sejam ajustes diretos; Na plataforma do BaseGov expõem-se todos os concursos realizados na administração pública.

⁸⁹ *Threats 6* - Imposições e restrições legais que provocam processos morosos e pesados.

⁹⁰ *Opportunities 5* - Atual conjuntura apela a uma reformulação da estrutura organizacional.

Fatores Económicos

A situação económica de Portugal não é uma simples flutuação do nível de rendimento e emprego porém é necessário realizar uma breve síntese da posição Portuguesa nas últimas décadas.

Nos anos 50, “Portugal tinha um rendimento *per capita* inferior a 200 dólares e 47% da população estava ocupada na agricultura. Cortiça, volfrâmio, vinho, madeiras e conservas de peixe contavam para cerca de 70% das exportações.” (Murteira, 1976, p. 2).

Foram-se registando alterações e nos primeiros anos de 70 “(...) o rendimento per capita andava pelos 900 dólares, apenas 1/3 da mão de obra estava empregada na agricultura e mais de 60% das exportações eram produtos manufacturados” (Murteira, 1976, p. 3).

A tabela seguinte ilustra (em percentagem) os principais setores de atividade em que na coluna (1) estão os valores correspondentes ao Produto Nacional Bruto (PNB) e na coluna (2) os Empregos.

Setores de atividades	1950		1960		1970	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Setores primários	25	48	24	44	17	32
Setores secundários	44	25	34	29	45	33
Setores terciários	31	27	42	27	38	35

Tabela apêndice 1-14: A situação económica em Portugal de 1950-1970⁹¹

Houve algumas alterações qualitativas nos anos 1974/1975 com a alteração do regime político e uma posterior alteração de políticas que, no entanto, não permitiram transformações estruturais significativas na economia. Entre 1970 e 2003 o produto

⁹¹ Fonte: Tabela adaptada de Murteira, M. (1976). *A situação económica em Portugal: origens e perspectivas*. Lisboa: Universidade do ISCTE, p.2.

interno bruto (PIB) *per capita*, isto é, tudo o que é produzido pelo país dividido por cada habitante cresceu, de pouco mais de 50% para cerca de 70% da média europeia.

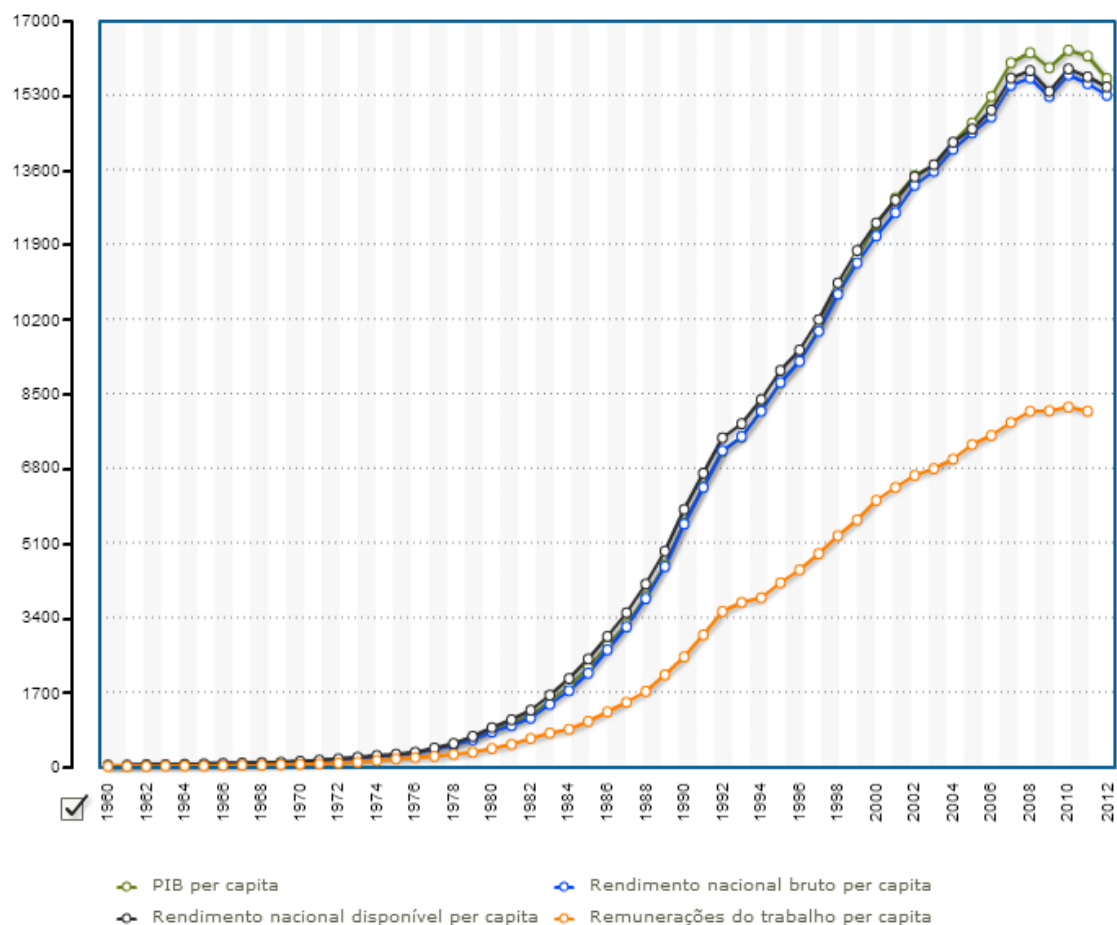


Gráfico apêndice 1-3: O PIB e o rendimento *per capita* em euros desde 1960 até 2012.⁹²

A 1 de janeiro de 2002 Portugal iniciou a integração no Euro com a circulação interna de novas notas e moedas obrigando o país ao cumprimento das regras do Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC)⁹³, a um maior controle das contas públicas e da inflação. Pretendia-se assegurar ao país níveis mínimos de inflação e taxas de juro.

⁹² Fonte: PORDATA, obtido a 9 de janeiro de 2014

⁹³ O PEC é um acordo entre os países da UE, onde se deve apresentar programas de estabilidade ou programas de convergência com o intuito de evitar que políticas fiscais irresponsáveis tivessem efeitos nocivos sobre o crescimento e a estabilidade macroeconómica dos países da UE.

Atualmente a estrutura da economia portuguesa baseia-se essencialmente no setor terciário (serviços comerciais, pessoais ou comunitários, a terceiros). O gráfico seguinte demonstra a composição atual do PIB Português.

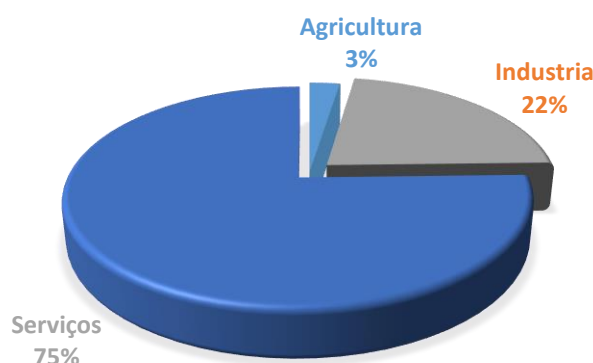


Gráfico apêndice 1-4: PIB-Composição por setor de origem⁹⁴

O PIB de Portugal tem tido uma tendência decrescente, no entanto, apesar de negativo subiu no segundo trimestre de 2013. Esta variação tem uma importância relevante para a Marinha uma vez que segundo a “Defesa 2020”, a defesa nacional terá um orçamento de 1,1% ($\pm 0,1$) do PIB, o que poderá constituir uma evolução para se poderem colmatar as necessidades do Estado referentes à vertente Militar.

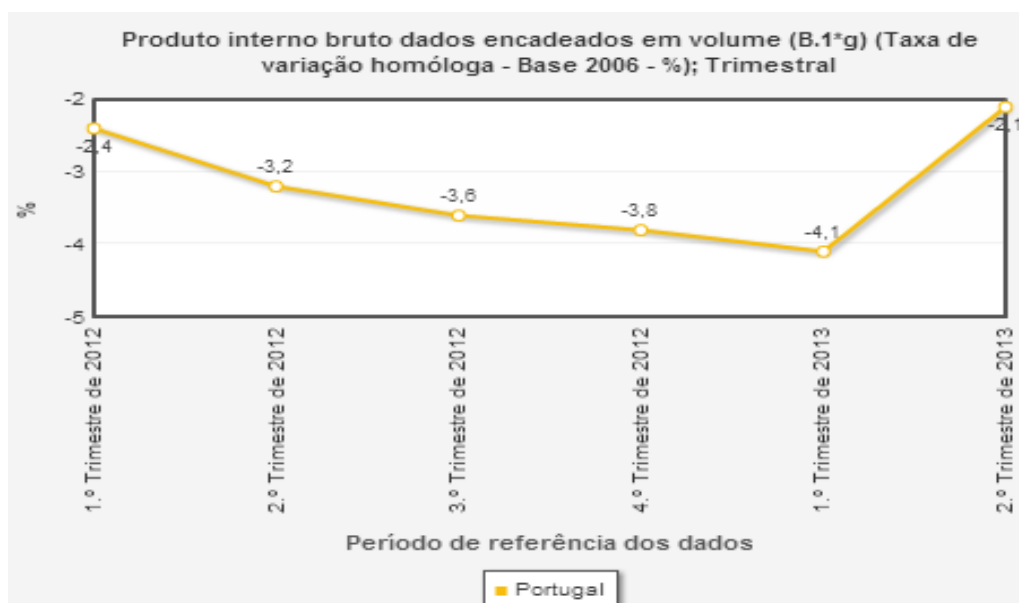


Gráfico apêndice 1-5: PIB de Portugal⁹⁵

⁹⁴ Fonte: PORDATA, obtido a 9 de janeiro de 2014.

⁹⁵ Fonte: PORDATA, obtido a 9 de janeiro de 2014.



A Base Tecnológica e Industrial de Defesa (BTID), aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º35/2010, desenvolvida em parceria com a Direção Geral do Armamento e Infraestruturas da Defesa (DGAIED), tem capacidade de intervir numa ou mais etapas do ciclo de vida dos equipamentos e sistemas utilizados pela Defesa através da participação nacional em sistemas ou equipamentos a adquirir. Contudo, têm existido cancelamentos de programas de renovação por falta de meios financeiros (T7)⁹⁶.

Portugal apresentou uma proposta às Nações Unidas para a extensão da Plataforma Continental (O6)⁹⁷ denotando o interesse nacional na exploração de potencialidades e oportunidades capazes de um desenvolvimento económico virado para esta área de atividade onde historicamente desde os Descobrimentos houve grande sucesso. A curto prazo adivinham-se dificuldades na manutenção das capacidades necessárias e no reequipamento da Marinha.

Tal como afirma o Capitão-de Mar-e-Guerra Luís Carlos de Sousa Pereira, o mar tem uma dimensão económica por explorar e desenvolver, que não acaba nos recursos naturais que contem (O7)⁹⁸. “Não sendo despiciendo recordar que o estabelecimento de novas rotas de comunicação marítimas pode significar um elevado potencial económico para os países ribeirinhos, a sua grande vantagem competitiva reside, mais uma vez, na ideia da relação biunívoca entre Segurança e Desenvolvimento” (Pereira, 2013, p. 6).

O mar mostra-se outra vez como uma aposta e uma oportunidade para o desenvolvimento de Portugal. Segundo o Relatório para o crescimento sustentável: uma visão pós-troika, no desafio dezassete destaca-se a necessidade de assumir o mar como motor de desenvolvimento e de afirmação de Portugal no mundo (O8)⁹⁹.

⁹⁶ *Threats 7* - Cancelamento de programas de renovação de esquadra por falta de verbas.

⁹⁷ *Opportunities 6* - A proposta de extensão da plataforma continental.

⁹⁸ *Opportunities 7* - Sensibilização da importância do mar.

⁹⁹ *Opportunities 8* - O mar como um potenciador económico a explorar.

Fatores Socioculturais

Portugal não tem registado crescimento populacional antes pelo contrário tem vindo a tornar-se uma população envelhecida, tal como demonstra a gráfico seguinte (T8)¹⁰⁰.

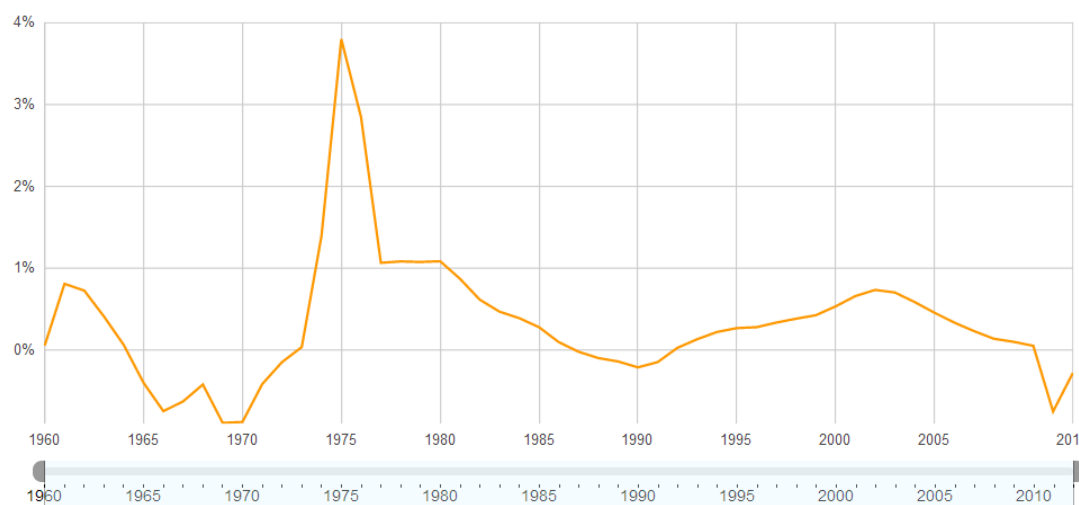


Gráfico apêndice 1-6: Taxa de crescimento de Portugal¹⁰¹

Para além de existir uma baixa taxa de natalidade, a taxa de emigração recentemente subiu bastante com especial relevo nos últimos anos, como se pode detetar na tabela seguinte (T9)¹⁰².

Anos	Emigrantes por tipo e sexo						
	Total	Emigrantes permanentes			Emigrantes temporários		
		Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
1992	39.322	22.324	15.299	7.025	16.998	12.137	4.861
2000	21.333	4.692	2.872	1.820	16.641	14.197	2.444
2001	20.589	5.762	4.231	1.531	14.827	11.543	3.284
2002	27.358	8.813	6.897	1.916	18.545	15.456	3.089
2003	27.008	6.687	3.415	3.272	20.321	17.198	3.123
2004	x	x	x	x	x	x	x
2005	x	x	x	x	x	x	x
2006	x	x	x	x	x	x	x
2007	x	x	x	x	x	x	x
2008	↓x	↓20.357	↓16.286	↓4.071	↓x	↓x	↓x
2009	x	16.899	13.519	3.380	x	x	x
2010	x	23.760	19.008	4.752	x	x	x
2011	100.978	43.998	31.329	12.669	56.980	39.958	17.022
2012	121.418	51.958	34.540	17.418	69.460	53.453	16.007

Tabela apêndice 1-15: Os emigrantes de Portugal por tipo e sexo¹⁰³

¹⁰⁰ Threats 8 - População envelhecida.

¹⁰¹ Fontes: PORDATA, obtido a 9 de janeiro de 2014, ultima atualização foi a 8 de setembro de 2013.

¹⁰² Threats 9 - Elevada emigração.

¹⁰³ Fonte: PORDATA, obtido a 9 de janeiro de 2014.

Estes dados demonstram que muitos jovens que se formaram em Portugal têm vindo a emigrar e partem à procura de oportunidade de inserção na vida ativa e de um futuro melhor, deste modo, Portugal depara-se com uma fuga de pessoal qualificado que poderia ajudar a desenvolver a economia nacional (T10)¹⁰⁴.

O PIB *per capita*, está 25% aquém da média da União Europeia (25.762,3) e é o quarto mais baixo da Zona Euro, tal como pode ser verificado no gráfico seguinte.

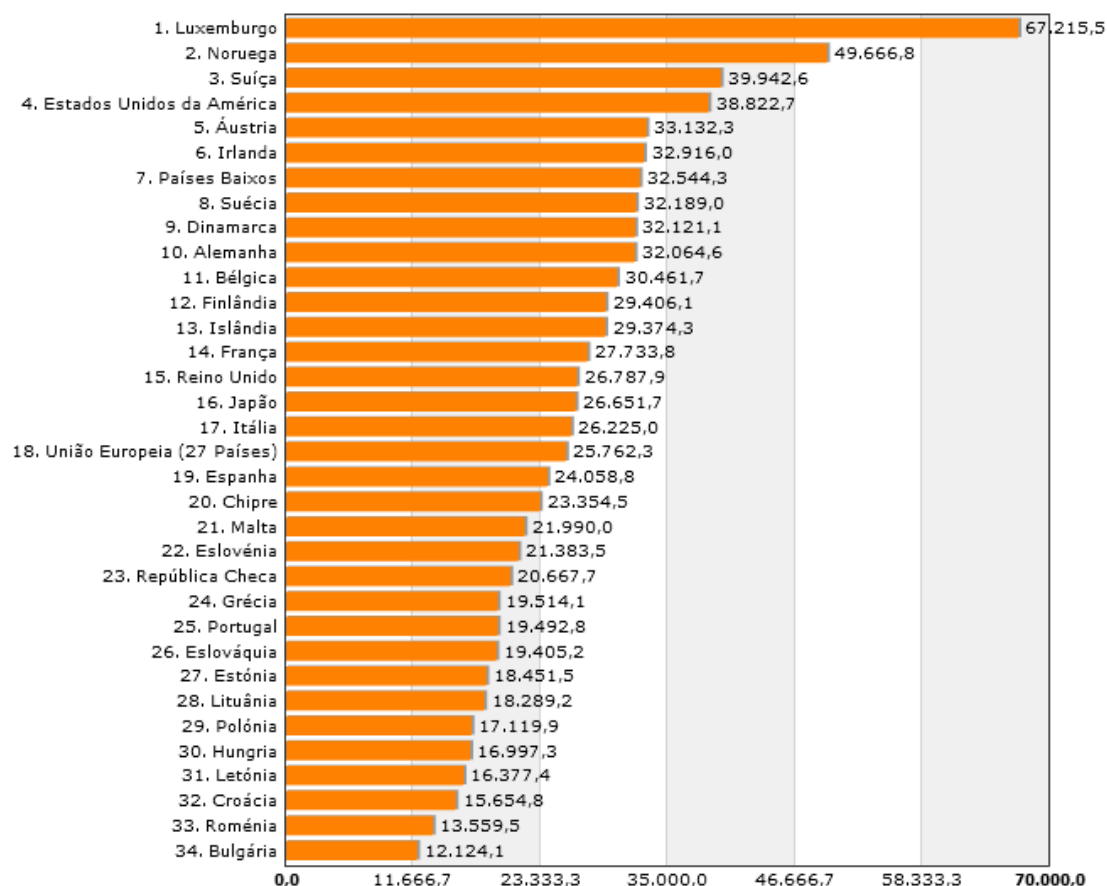


Gráfico apêndice 1-7: PIB *per capita* de 2012¹⁰⁵

O desemprego atingiu níveis muito elevados como demonstra o gráfico seguinte, em particular nos mais jovens e nos desempregados de longa duração demonstrando as fragilidades da economia portuguesa. A nível da defesa houve uma diminuição no

¹⁰⁴ Threats 10 - Perda de pessoal qualificado.

¹⁰⁵ Fonte: PORDATA, obtida a 9 de fevereiro de 2014. O PIB *per capita* medida com base no índice de paridade do poder de compra padrão (PPC), permite ser um indicador do desenvolvimento econômico de um país ou região através da soma dos salários de toda a população dividido pelo número de habitantes, o PPC realiza a comparação entre os PIB's relacionando o poder aquisitivo ao custo de vida do local.

recrutamento do pessoal devido à “Defesa 2020” que promove a redução de pessoal (T11)¹⁰⁶.

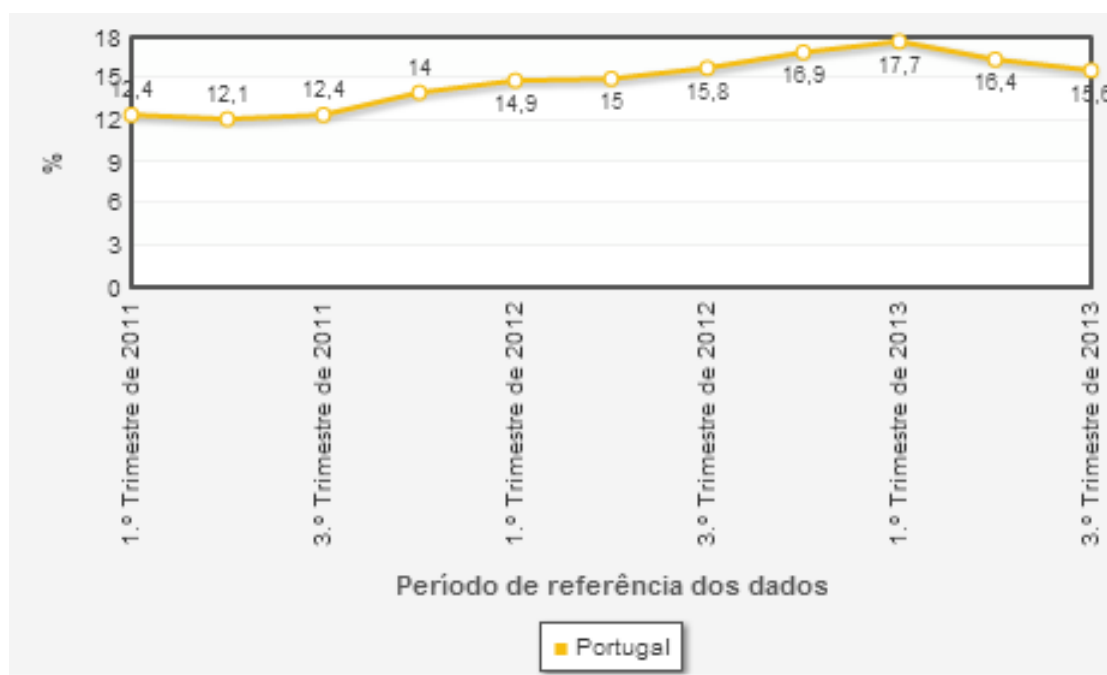


Gráfico apêndice 1-8: Taxa de desemprego em Portugal¹⁰⁷

Portugal no período entre o séc. XV e o século XVIII realizou diversas viagens, explorações e conquistas num período auge designado, por Descobrimientos. Atualmente, ainda existe ligação com alguns destes Países de Língua Oficial Portuguesa através do apoio direto ao desenvolvimento das suas Instituições ou ministrando formação em Portugal.

Dos três ramos das FFAA, a Marinha Portuguesa é a mais antiga existindo ainda uma cultura marítima positiva enraizada nos Portugueses. Todavia, apesar de sermos um país com uma grande costa litoral a sociedade civil não tem conhecimento claro sobre a cultura de defesa nacional (T12)¹⁰⁸. A abolição do serviço militar em 2003 provocou uma falta de sensibilidade na população para as necessidades e valores das FFAA constituindo em parte um problema.

¹⁰⁶ Threats 11- Redução no recrutamento de pessoal.

¹⁰⁷ Fonte: PORDATA, obtido a 9 de janeiro de 2014.

¹⁰⁸ Threats 12- Falta de sensibilização da população para com a defesa nacional.



De acordo com o General António Martins Barrento este desinteresse pelas Forças Armadas deve-se ao facto de “hoje serem raros os políticos que fizeram serviço militar e devido à marginalização das FA, que provoca um desconhecimento sobre a Instituição Militar, os seus princípios, os valores que cultiva e os rituais que pratica para os preservar” (Barrento, 2007, p. 19).

Fatores Tecnológicos

O investimento do governo, nesta altura em que existem diversas dificuldades financeiras tem de ser bem estudado para poder ser bem aproveitado. O investimento na aquisição de novos meios tecnológicos envolve geralmente uma grande despesa e uma manutenção com elevados cuidados nas Infraestruturas.

É necessário ter sempre em foco o esforço tecnológico dado que há uma evolução constante nas tecnologias e é necessário estar sempre ao corrente das novidades e conseguir assegurar a sustentação e manutenção de taxas de operacionalidade adequadas (O9)¹⁰⁹. Porém, para isso é necessário dinheiro que nem sempre se encontra disponível.

A nível operacional, na apreciação do General António Martins Barrento, “à Instituição Militar a tecnologia dá a possibilidade de se aumentar a mobilidade estratégica e tática, o poder de destruição, o conhecimento da situação, a capacidade e a eficiência do homem no combate, tendo-se verificado ao longo da história que o diferencial tecnológico foi muitas vezes responsável pelo sucesso da ação armada” (Barrento, 2007).

Contudo, perante a decisão de redução de pessoal segundo as diretivas do governo para as FFAA, dever-se-á apostar na equação para encontrar soluções para estes problemas apostando numa maior automatização dos serviços possibilitando também uma melhor gestão das existências. No entanto, será necessário um investimento tecnológico inicial que permita fazer face às necessidades financeiras elevadas e às suas precursões que por só se registarem a médio/longo prazo, por vezes as decisões são adiadas sucessivamente.

Como exemplo, refere-se que a Marinha e a empresa Slidelog desenvolveram um projeto na área da automatização da armazenagem e *picking* de sobressalentes eletrónicos

¹⁰⁹ *Opportunities 9 - Evolução tecnológica.*



e eletromecânicos, que teve início em 2009 e que foi concluído no segundo trimestre de 2010.

Este projeto permite gerir 230.000 referências, conferindo uma rentabilização do espaço e das pessoas envolvidas neste processo (O10)¹¹⁰. Assim, “este sistema conta com uma única posição de armazenagem com inúmeros artigos, é gerido por *software* próprio, sendo que o registo das operações e dos acessos ao sistema é constante, garantindo maior rigor” (Sousa, 2011, p. 28).

Esta automatização foi bem conseguida, e há a necessidade de promover projetos deste tipo porque apesar de haver um investimento inicial alto, traz vantagens a médio e longo prazo. Estas vantagens foram recentemente verificadas na empresa Luís Simões no âmbito de uma visita de estudo a esta empresa. Foi possível verificar que um dos armazéns é integralmente automatizado, permitindo-lhes empregar menos pessoal e suporta mais mercadoria nesse armazém comparativamente com outro não automatizado da mesma dimensão.

As empresas tecnológicas que têm maior ligação com a defesa portuguesa são: Rohde & Schwarz, EID e EIDSOFT.

Portugal “tem uma posição geográfica específica de articulação intercontinental, por onde cruzam muitas das mais importantes rotas aéreas e marítimas mundiais” (Resolução do Conselho de Ministros nº19/2013). Atendendo ao facto de Portugal “possui uma linha de costa com 1.187km, cerca de 18vezes maior que a área terrestre e aumentará para o dobro se atendermos à proposta Nacional de Extensão da Plataforma Continental” (Cândido, 2011), deverá otimizar esta vantagem da sua localização (O11)¹¹¹. Como tal, seria favorável desenvolver-se a indústria naval e deste modo fomentar mais postos de trabalho e fortalecer a economia nacional.

¹¹⁰ *Opportunities* 10 - Automatização da armazenagem.

¹¹¹ *Opportunities* 11- Localização geográfica (país costeiro).



Apêndice 2 - Análise de conteúdo da entrevista no Instituto Hidrográfico

Data da entrevista: Dia 20 de Fevereiro de 2014

Local da entrevista: Instituto Hidrográfico

Início da entrevista: 10h00

Fim da entrevista: 11h15

Duração da entrevista: 75min

Dados do entrevistado

Nome: Rute Fernandes Branco

Posto: Segunda Tenente de Administração Naval

Função: Chefe do Serviço de Aprovisionamento e Património

Guião da entrevista¹¹²

1. Houve uma altura em que os processos eram realizados centralmente como agora se está a implementar, conhece as razões que levou a essa alteração?
2. Quais foram os motivos que levaram a realizar as aquisições novamente a nível central?
3. Para as aquisições serem novamente centralizadas, quais as alterações que foram necessárias realizar?
4. Como é realizado o controlo de todas as aquisições?
5. E caso surjam inopinados?
6. Quais as desvantagens/inconvenientes da concentração da aquisição?
7. Quais as dificuldades que encontrou ao implementar este novo modelo de aquisição?

¹¹² Análise de conteúdo da entrevista segundo Bardin, L. (2013). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 45-49.

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores	Contexto
Aquisição de bens e serviços	Processos de descentralização e de centralização	Motivos de mudança	<p>Diminuta gestão de <i>stocks</i>.</p>	<p>Houve uma altura em que os processos eram realizados centralmente como agora se está a implementar, conhece as razões que levou a essa alteração?</p> <p>Não tenho muito conhecimento do motivo que provocou a descentralização das aquisições. Mas um dos motivos que levou foi a existência de muitos <i>stocks</i> de material que por vezes excedia o prazo de validade, existindo dificuldade no controlo da sua gestão.</p>
			<p>Diminuição da quantidade de contratos realizados e permitir obter poupança através de uma economia de escala.</p>	<p>Quais foram os motivos que levaram a realizar as aquisições novamente a nível central?</p> <p>No Serviço de Aproveitamento e Património realizavam-se contratos para cada serviço do IH, logo existiam muitos processos (cerca de 40) que muitas das vezes eram produtos iguais. Para além de que estes processos normalmente demoram muito tempo e não se usufrui das poupanças da economia de escala.</p>

Aquisição de bens e serviços	Procedimento utilizado atualmente no SAF	Alterações realizadas	<p>Transferência das verbas dos restantes serviços para o Serviço de Aprovisionamento e Património. Um maior planeamento e uma agregação das necessidades dos vários serviços.</p>	<p>Para as aquisições serem novamente centralizadas, quais as alterações que foram necessárias realizar?</p> <p>Não foram necessárias muitas alterações porque o Serviço de Aprovisionamento e Património já realizava as aquisições de todo o IH.</p> <p>Contudo foi necessário realizar a transferência das verbas na área do material de escritório, de equipamento informático, de assistência técnica e de economato para o Serviço de Aprovisionamento e Património.</p> <p>Torna-se essencial um planeamento das necessidades rigoroso e bem estruturado para poder satisfazer o melhor possível todas as necessidades. Os vários serviços a pedido da chefe do Serviço de Aprovisionamento e Património remetem as suas necessidades e congregam aquelas que são iguais, podendo usufruir de economia de escala e de uma diminuição da burocracia dos contratos.</p> <p>A nível do armazenamento, realiza-se no paiol com uma catalogação diferente da Marinha, visto que o IH rege-se pelos códigos da central de compras pelo programa próprio da <i>Software as a Service</i> (SAAS).</p> <p>Existe um vale ao paiol que contem todo o material, e quando os serviços necessitam de material, realizam um vale ao paiol. Este vale permite remeter o material e o valor deste a cada</p>
------------------------------	------------------------------------------	-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p>serviço existindo assim um controlo entre a sua determinação das necessidades e o seu consumo.</p>
<p>Aquisição de bens e serviços</p>		<p>Controlo</p>	<p>Realizado através de uma boa organização, correta catalogação e com vales ao paiol.</p>	<p>Como é realizado o controlo de todas as aquisições?</p> <p>É realizado através de uma boa organização ao paiol e com uma catalogação bem efetuada. Como também através dos vales ao paiol, que permitem verificar o que cada serviço tem utilizado das necessidades que requereu.</p>
	<p>Prós e contras do processo de aquisição</p>	<p>Vantagens</p>	<p>Menos contratos logo menos burocracia. Usufruir das economias de escala e um maior controlo das necessidades.</p>	<p>Quais as vantagens da concentração da aquisição?</p> <p>No Serviço de Aprovisionamento e Património é onde se realizam todas as aquisições do IH. Estando assim concentrada esta função, tornou-se mais fácil a realização da centralização das aquisições. Isto é, os diversos serviços comunicam as suas necessidades e o serviço de aprovisionamento e património verificam as necessidades conjuntas e em vez de realizar cerca de 40 contratos, realiza cerca de dois. Como já foi referido permite usufruir da economia de escala, possibilita uma redução na burocracia dos contratos, será possível existir uma gestão de <i>stocks</i> averiguando quando são os picos das necessidades e assim existir um maior controlo.</p>

		Inopinados	Continua a existir possibilidade de realizar um contrato solo.	E caso surjam inopinados? Não há problema, realiza-se um contrato e organiza-se o paiol para tal. Existe facilidade e agilidade na mudança.
Aquisição de bens e serviços	Prós e contras do processo de aquisição	Desvantagens	Por enquanto nenhuma desvantagem verificada.	Quais as desvantagens/inconvenientes da concentração da aquisição? Por enquanto não tenho verificado nenhuma desvantagem nesta concentração da aquisição mas também é recente este novo funcionamento das aquisições.
		Dificuldades	Resistência há mudança.	Quais as dificuldades que encontrou ao implementar este novo modelo de aquisição? Apenas se verificou uma resistência dos serviços que é normal sempre que existe mudança, no entanto, foi fácil de controlar.





Apêndice 3 - Análise de conteúdo da entrevista na Direção Geral da Autoridade Marítima

Data da entrevista: Dia 4 de Dezembro de 2013.

Local da entrevista: Unidade de Apoio às Instalações Centrais da Marinha-DGAM.

Início da entrevista: 16h30.

Fim da entrevista: 17h15.

Duração da entrevista: 45min.

Dados do entrevistado

Nome: Neves Viegas e Monteiro Sereno.

Posto: Capitão-tenente e 1 Tenente, ambos de Administração Naval.

Função: Chefe da Direção de Administração Financeira e Logística e o Chefe do Serviço de Aprovisionamento e património.

Guião da entrevista¹¹³

1. Como está organizada a autoridade Marítima e como a DGAM se insere?
2. Como foi efetuada a reestruturação na DGAM?
3. Quais as dificuldades encontradas aquando da reestruturação?
4. Conseguiram diminuir o número de pessoas e de despesa?
5. Como estão definidas as atividades atualmente desenvolvidas?

¹¹³ Análise de conteúdo da entrevista segundo Bardin, L. (2013). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 45-49.

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores	Contexto
Aquisição de bens e serviços	Estrutura organizacional da DGAM	Organização	A DGAM divide-se na DGFP e na DLOG.	Como está organizada a Autoridade Marítima e como a DGAM se insere? A DGAM insere-se na AMN onde se divide na Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial (DGFP) e na Divisão de Logística (DLOG). (No anexo E e F estão os organogramas que tornam mais perceptível a sua organização).
		Reestruturação	Através de adaptações constantes consoante as necessidades.	Como foi efetuada a reestruturação na DGAM? A reestruturação foi efetuada de forma a efetivar uma concentração de recursos. Conforme as necessidades que foram surgindo houve adaptações de forma a cumprir com a missão da DGAM, adequando assim os serviços existentes com as necessidades.

Aquisição de bens e serviços	Processo de reestruturação	Atividades desenvolvidas	<p>Com a EDP, PT, Vodafone, verificou-se vantagens ao realizarem-se de forma centralizada enquanto o pagamento da água e pequenas avarias é mais vantajoso continuar descentralizado.</p>	<p>Como estão definidas as atividades atualmente desenvolvidas?</p> <p>Atualmente o acordo com a EDP, onde existe uma única fatura para todos os locais da AMN espalhados pelo país permite uma grande diminuição de burocracia. O acordo com a PT e a Vodafone também é vantajoso emitindo só uma única fatura. Devido aos AQ que tem de ser cumpridos em toda a Marinha quando é necessário alojamento e viagens não verifico vantagem dado que o catálogo nacional para estes serviços tem uma periodicidade de revisão muito grande não beneficiando assim dos seus benefícios.</p> <p>Verificamos que existem atividades que não compensam estar centralizadas como é o caso do pagamento da água e de pequenas avarias. O pagamento da água porque como é a câmara municipal que é responsável pela água é mais fácil continuar a ser tratado localmente, e quanto às pequenas avarias é melhor porque as despesas de deslocação seriam maiores se fosse uma empresa para toda a AMN.</p>
	Resultados da reestruturação	Dificuldades	<p>Resistência à mudança.</p>	<p>Quais as dificuldades encontradas aquando da reestruturação?</p> <p>Principalmente a resistência à mudança das pessoas, que surge sempre que é necessário mudar. E o desconhecimento de como seria o melhor método de funcionamento para os diversos serviços.</p>

Aquisição de bens e serviços	Resultados da reestruturação	Pessoal e despesa	<p>Houve uma diminuição de pessoal mas tornou-se mais especializado. Constatou-se uma diminuição da despesa contudo não está contabilizada.</p>	<p>Conseguiram diminuir o número de pessoas e de despesa?</p> <p>Sim, a reestruturação permitiu reduzir o número de pessoas necessárias contudo surgiu a necessidade de estas serem mais especializadas. E seria interessante que estas pessoas com know-how ficassem mais tempo colocadas no mesmo sítio. A nível da despesa apesar de não existir nada contabilizado, podemos verificar uma redução de despesas que nos permitiu realizar outras atividades que até agora não tinham sido possíveis e distribuir de forma igual pelas diversas capitánias.</p>
------------------------------	------------------------------	-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Apêndice 4 - Análise de conteúdo da entrevista na Unidade Ministerial de Compras

Data da entrevista: Dia 5 de Março de 2014.

Local da entrevista: Secretária-geral do Ministério da Defesa Nacional.

Início da entrevista: 10h00.

Fim da entrevista: 11h30.

Duração da entrevista: 90min.

Dados do entrevistado

Nome: Nuno Miguel Cameiro Bastos Casaca Cadete

Função: Chefe da Unidade Ministerial de Compras (UMC)

Guião da entrevista¹¹⁴

1. Como está estruturado orgânica e funcionalmente a UMC, e quais as suas competências? E onde está expresso (ex. decreto-lei, regulamento interno)?
2. Quantas pessoas estão envolvidas diretamente e indiretamente no funcionamento da UMC?
3. Com base na experiência, quais as categorias de bens e serviços que foram mais fácil de implementar e os mais fáceis de realizar? E porquê?
4. Quais as categorias de bens e serviços que foram mais difíceis de implementar e/ou os mais difíceis de realizar? E porquê?
5. Que categorias de bens e serviços planearam vir a incluir e a desenvolver a curto prazo?

¹¹⁴ Análise de conteúdo da entrevista segundo Bardin, L. (2013). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 45-49.



-
6. Que poupança efetiva já verificaram? Que bases de comparação utilizaram, i.e. qual o racional para conseguirem chegar a esse valor (ex. prospeção de mercado pelas unidades)?
 7. Quais as maiores dificuldades/limitações com que se deparam diariamente?

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores	Contexto
Aquisição de bens e serviços	Estrutura orgânica e funcional da UMC	Organização da UMC	<p>Constituída pela divisão de AQ e pela divisão de aprovisionamento.</p>	<p>Como está estruturado orgânica e funcionalmente a UMC, e quais as suas competências? E onde está expresso (ex. decreto-lei, regulamento interno)?</p> <p>A UMC está estruturada em duas divisões: a de AQ e a de aprovisionamento. A divisão de AQ define os AQ para a Defesa Nacional e averigua as suas especificidades, normaliza e automatiza os processos. A divisão de Aprovisionamento é referente às necessidades da secretaria-geral e dos seus gabinetes.</p>
			<p>A UMC é constituída por 15 pessoas.</p>	<p>Quantas pessoas estão envolvidas diretamente e indiretamente no funcionamento da UMC?</p> <p>A UMC é composta por 15 pessoas, i.e. 6 na divisão de AQ e 6 na divisão de aprovisionamento, existem ainda dois juristas que apoiam ambas as divisões consoante as necessidades e o chefe da UMC.</p>

	Implementação de categorias de bens e serviços	Fácil implementação	<p>Na opinião do chefe da UMC, as categorias de bens e serviços mais fáceis de implementar e de realizar são:</p> <ul style="list-style-type: none">• Produtos de limpeza;• Economato;• Energia elétrica;• Telemóveis/serviço móvel terrestre;• Combustíveis rodoviários.	<p>Com base na experiência, quais as categorias de bens e serviços que foram mais fáceis de implementar e/ou os mais fáceis de realizar? E porquê?</p> <p>Eu não estive desde o início da UMC (2007). Mas na minha opinião os AQ que são referentes a bens, permitem obter maiores efeitos de escala, dada a possibilidade de existir um objetivo concreto. Para mim foram os:</p> <ul style="list-style-type: none">• Produtos de limpeza;• Economato;• Energia elétrica;• Telemóveis/serviço móvel terrestre;• Combustíveis rodoviários. <p>Os produtos de limpeza e economato são constituídos por bens concretos e específicos que facilmente beneficiam dos efeitos de economia de escala.</p> <p>A energia elétrica e os telemóveis/serviço móvel terrestre devido à grande amplitude deste AQ foi possível ter efetivamente grandes poupanças. E os combustíveis rodoviários através de uma fácil comparação com a realidade também se realizaram grandes poupanças.</p>
--	------------------------------------------------	---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	Implementação de categorias de bens e serviços	Difícil implementação	<p>Na opinião do chefe da UMC, as categorias de bens e serviços difíceis de implementar e de realizar são:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viagens/hotéis;• Licença de software;• Serviços de limpeza;• Combustíveis operacionais.	<p>Quais as categorias de bens e serviços que foram mais difíceis de implementar e os mais difíceis de realizar? E porquê?</p> <p>Certos AQ estão bem por estarem formatados especificamente e detalhadamente outros perdem por não existir flexibilidade nas ações.</p> <p>Para além de existir grande dificuldade de controlar a execução das atividades se existirem contratos muito rígidos, há grande dificuldade em serem negociados e assim obter melhores resultados. Exemplo disto são os AQ de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viagens/hotéis;• Licença de software;• Serviços de limpeza;• Combustíveis operacionais. <p>A nível das viagens e hotéis este AQ tem de ser novamente revisto porque os AQ não acompanham os descontos realizados nas viagens e nos hotéis pagando por vezes mais do que se não existisse o AQ.</p> <p>A licença de utilização de software e os serviços de limpeza devido à sua especificação realizam contratos muito detalhados que depois na prática não tem flexibilidade para aqueles que usufruem destes. Quanto aos combustíveis (usados principalmente pela Marinha e pela Força Aérea) não tem uma base de comparação viável para haver a certeza absoluta que existe efetivamente uma poupança.</p>
--	------------------------------------------------	-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Desenvolvimento das categorias de bens e serviços	Futuras implementações	<p>Apenas um AQ relativamente a gases (oxigénio e hidrogénio), a pedido dos ramos.</p> <p>Atualmente a UMC está numa fase de reestruturação e análise dos AQ existentes.</p>	<p>Que categorias de bens e serviços planearam vir a incluir e a desenvolver a curto prazo?</p> <p>Apenas a de gases (oxigénio, hidrogénio) a pedido dos ramos. Não existem mais porque agora é uma fase de reestruturação, de analisar o que faz mesmo falta, o que deve ser reestruturado e modificado.</p> <p>Não tem existido uma confirmação das centralizações realizadas, em parte, porque não existe a entrega por parte das entidades dos relatórios de gestão que definam a taxa de execução dos AQ realizados, isto é, não existe uma monitorização e acompanhamento dos AQ realizados e da sua taxa de satisfação.</p>
	Poupanças	<p>Onde obtiveram maiores poupanças foi no serviço de eletricidade, no serviço móvel terrestre e no serviço de voz, dados e acesso à internet em local fixo.</p>	<p>Que poupança efetiva já verificaram?</p> <p>Quando a eletricidade em regime de mercado livre passou de 8.991.241,30€ em 2011 para 7.792.312,41€ em 2012 havendo uma poupança de 1.1198.928,89€.</p> <p>A nível do serviço móvel terrestre era de 3.681.136,61€ em 2011 para 709.084,50€ em 2012, assim obtiveram uma poupança de 2.972.052,11€.</p> <p>Quanto ao serviço de voz, dados e acesso à internet em local fixo foi onde a poupança foi maior, passando de 4.800.000,0€ em 2011 para 842.725,94€ em 2012, i.e. uma poupança de 3.957.274,06€.</p>

	Dilemas por solucionar	Dificuldades e limitações	<p>Dificuldade em obter garantias pelas entidades de execução contratual.</p> <p>Limitação por falta de controlo da eSPap na verificação das entidades contratantes.</p>	<p>Quais as maiores dificuldades/limitações com que se deparam diariamente?</p> <p>A falta de garantia pelas entidades de execução contratual (quando não existe cumprimento dos AQ, não existe a aplicabilidade das sanções ou denúncias de controlo ou não pagamento por não apresentar relatório de gestão).</p> <p>Falta de controlo da eSPap ao verificar que as entidades não estão em falência e se estão a pagar os salários. Processo orçamental e de despesa deverão estar logo associados. Como, também não assegura a atualização dos catálogos de centralização existindo falta de dinamismo e controlo.</p> <p>Falta de legislação também em parte por existirem poucas pessoas da eSPap (afetando indiretamente a UMC).</p> <p>Também considero que deveria existir uma maior facilidade na legislação através de um modelo específico negocial para haver uma normalização nos AQ, como também, deveria existir um cruzamento de informação da DGO e do TC.</p>
--	------------------------	---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





Apêndice 5 - Entrevista a unidades sem juristas de contratação

Existem unidades na Marinha que realizam processos de aquisição sem formação anterior e sem apoio de juristas de contratação, então realizou-se entrevistas a essas unidades de modo a apurar as suas limitações

Data das entrevistas: Dia 4 de Fevereiro de 2014

Guião da entrevista¹¹⁵

1. Que processos contratuais foram mais complicados de realizar nesta unidade? E porquê?
2. Que áreas não estão contempladas nos AQ e que é necessário recorrentemente realizar processos aquisitivos?
3. Na sua opinião seria preferível haver mais AQ? E porquê?
4. Quanto tempo demora, em média, uma requisição desde o momento de determinação das necessidades até ao seu fornecimento sem ser por AQ?

Unidade: Escola Naval

Início da entrevista: 14h00

Fim da entrevista: 14h30

Duração da entrevista: 30min

Dados do entrevistado:

Nome: CTEN AN Gaspar Mota

Função: Chefe do Departamento Administrativo e Financeiro

¹¹⁵ Análise de conteúdo da entrevista segundo Bardin, L. (2013). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 45-49.

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores	Contexto
Aquisição de bens e serviços	Processos contratuais	Constrangimentos	As especificações técnicas do contrato de ar condicionado e da caldeira a gás	<p>Que processos contratuais foram mais complicados de realizar nesta unidade? E porquê?</p> <p>Os contratos de ar condicionado e de caldeiras de gás, dada às suas especificações técnicas.</p>
		Sem AQ	Contratos de manutenção de extintores, de manutenção de espaços verdes, de ar condicionado, caldeira de gás.	<p>Que áreas não estão contempladas nos AQ e que é necessário recorrentemente realizar processos aquisitivos?</p> <p>Alguns dos contratos necessários de realizar são os contratos de manutenção de extintores, contratos de manutenção de espaços verdes, contratos de ar condicionado (cerca de 6 a 7 mil €) e de caldeiras de gás (cerca de 12 mil €).</p>
	AQ	Preferência das unidades	Sim	<p>Na sua opinião seria preferível haver mais AQ?</p> <p>Sim seria preferível uma vez que a pré-qualificação dos fornecedores já seria previamente realizada.</p>



Aquisição de bens e serviços	Sem AQ	Tempo	Em média um mês.	<p>Quanto tempo demora, em média, uma requisição desde o momento de determinação das necessidades até ao seu fornecimento sem ser por AQ?</p> <p>Em média sem AQ demora um mês. O AQ permite poupar muito tempo, uma vez que realiza toda a fase de pré-contratação.</p>
------------------------------	--------	-------	------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Unidade: Comando do Corpo de Fuzileiros

Início da entrevista: 15h15

Fim da entrevista: 16h15

Duração da entrevista: 30min

Dados do entrevistado:

Nome: 2TEN AN Vanessa Marques Azevedo

Função: Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores	Contexto
Aquisição de bens e serviços	Processos contratuais	Constrangimentos	Satisfação das necessidades do contrato de bombas hidráulicas.	<p>Que processos contratuais foram mais complicados de realizar nesta unidade? E porque?</p> <p>Contratos de bombas hidráulicas. Pela dificuldade de haver uma satisfação correta perante as necessidades existentes.</p>

Aquisição de bens e serviços	Processos contratuais	Sem AQ	Contratos de manutenção de extintores e de manutenção de espaços verdes.	<p>Que áreas não estão contempladas nos AQ e que é necessário recorrentemente realizar processos aquisitivos?</p> <p>Os Contratos de manutenção de extintores, contratos de manutenção de espaços verdes, são contratos recorrentes ao longo dos anos.</p>
	AQ	Preferência das unidades	<p>Sim.</p> <p>Facilita a elaboração das peças do procedimento contratual.</p>	<p>Na sua opinião seria preferível haver mais AQ? E porquê?</p> <p>Sim, facilitaria a elaboração das peças do procedimento (carta-convite e/ou caderno de encargos).</p>
	Sem AQ	Tempo	Entre um a três meses	<p>Quanto tempo demora, em média, uma requisição desde o momento de determinação das necessidades até ao seu fornecimento sem ser por AQ?</p> <p>Já houveram casos de apenas um mês, outros que chegaram a ser três meses.</p>

Unidade: Escola de Tecnologias Navais

Início da entrevista: 16h30

Fim da entrevista: 17h00

Duração da entrevista: 30min

Dados do entrevistado:

Nome: 2TEN AN Dias Bastos

Função: Chefe do Serviço de Gestão Financeira

Tema	Categoria	Sub-categoria	Indicadores	Contexto
Aquisição de bens e serviços	Processos contratuais	Constrangimentos	Não existe um específico, varia consoante as necessidades.	<p>Que processos contratuais foram mais complicados de realizar nesta unidade? E porquê?</p> <p>Existem vários contratos a serem realizados diariamente, não existe um contrato que seja explicitamente mais complexo de realizar.</p>
		Sem AQ	Contratos de manutenção de espaços verdes, de manutenção de extintores, de aquisição de material de Limitações e Avarias.	<p>Que áreas não estão contempladas nos AQ e que é necessário recorrentemente realizar processos aquisitivos?</p> <p>Contratos de manutenção de espaços verdes contratos de manutenção de extintores, contratos de aquisição de material de Limitações e Avarias.</p>
	AQ	Preferência das unidades	Sim. Simplificação.	<p>Na sua opinião seria preferível haver mais AQ? E porquê?</p> <p>Sim pois simplificaria os processos de aquisição a realizar.</p>
	Sem AQ	Tempo	Entre um a dois meses.	<p>Quanto tempo demora, em média, uma requisição desde o momento de determinação das necessidades até ao seu fornecimento sem ser por AQ?</p> <p>Entre 1 mês a 2 meses.</p>