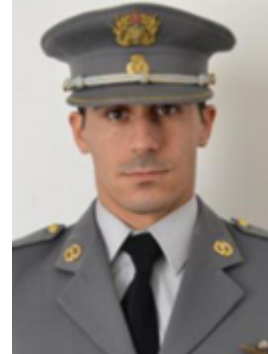


# O papel do Estado na promoção do seu tecido empresarial

Tenente-coronel  
Pedro da Silva Monteiro



## 1. Introdução

Com a abertura e alargamento dos mercados e consequente aumento da concorrência e do ritmo de inovação, cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios através da sua competitividade. Na realidade, o fenómeno da globalização implicou um aumento exponencial na interação entre pessoas e empresas, alicerçado pela liberalização do comércio internacional e pelos desenvolvimentos tecnológicos que facilitaram a comunicação, informação, circulação de pessoas, bens e serviços, e permitiram a gestão em tempo real de um conjunto de processos produtivos espacialmente dispersos, constituindo-se um importante centro nevrálgico, ao qual as empresas deverão estar atentas<sup>[1]</sup>. Assistiu-se assim a uma evolução do sistema logístico e de transportes que passaram a ser organizados em rede, como forma de atender as necessidades e os requisitos dos mercados. A separação das funções e atividades de produção das operações de distribuição e a intermediação logística, protagonizada de forma crescente por empresas especializadas, têm vindo a modificar o campo competitivo e a adensar os produtos nos mercados de consumo.

A rede logística passou a estar integrada nas estratégias de gestão de operações das empresas, influenciando decisões relacionadas com a otimização do processo logístico sobre “onde”, “quando” e “como” o produto/serviço deve chegar ao seu destino final, desde o abastecimento da Matéria-Prima (MP) até à entrega dos produtos finais aos consumidores (destruidores). Neste contexto, a competitividade deixou de ser medida e avaliada somente entre produtos e empresas, mas sobretudo entre redes logísticas. Portanto, as empresas procuram encontrar estratégias diferentes que apresentem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes para atingir os objetivos de satisfação dos seus clientes de forma eficiente. Esta tendência tem levado a que um número cada vez maior de empresas subcontratem as suas operações logísticas a grandes empresas especializadas, que desenvolvem eficientemente a sua atividade

através da integração de espaços logísticos, alguns dos quais de grandes dimensões, com acesso a estruturas eficientes de transporte intermodal e a um conjunto de serviços partilhados. Face a estas tendências, assiste-se em toda a Europa à intervenção ativa do estado, no sentido de criar redes de plataformas logísticas que possibilitem não apenas o aumento da eficiência dos fluxos e a oferta de serviços de valor acrescentado, mas que também potenciem o tecido empresarial no sentido do crescimento económico sustentável, com contributos positivos para a melhoria do ambiente.

O objetivo deste artigo é desenvolver um estudo que permita compreender melhor o papel do estado na promoção da competitividade do seu tecido empresarial, como agente económico ativo e de relevante importância para o desenvolvimento da economia nacional a curto, médio e longo prazo<sup>[2]</sup>.

Na realidade, o estado é um ator interveniente na economia, exercendo as suas atividades de regulador e normalizador, no sentido de corrigir as disparidades sociais e permitir a inclusão social, promovendo o crescimento da estrutura logística do seu tecido empresarial e económico. Deste modo, iremos estudar a competitividade do tecido empresarial, refletindo sobre os mecanismos que o estado dispõe e a forma como os pode usar, para promover a competitividade das empresas e o crescimento económico.

Iniciaremos com uma abordagem ao desenvolvimento da logística, passando pelo fenómeno da globalização, onde se irão destacar as alterações que provocaram ao conceito de competitividade, com reflexo na evolução das cadeias de abastecimento para as redes logísticas, contemplando a importância da Instituição Militar em acompanhar a evolução dos processos logísticos. Posteriormente, caracterizam-se os mecanismos que o estado tem ao seu dispor para intervir na economia nacional e para promover o seu tecido empresarial, abordando o caso português, de acordo com os novos conceitos inerentes à evolução logística. Finaliza-se, tecendo umas breves considerações finais, tendo como pano de fundo o papel do estado como interveniente ativo no processo de promoção da competitividade.

## **2. Evolução da competitividade interempresarial**

### **2.1. Evolução da logística empresarial**

O conceito de Logística refere-se ao “processo de planeamento, implementação e controlo eficiente e eficaz dos fluxos e de armazenamento das mercadorias e respetivos serviços e informação relacionados, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de responder às exigências dos clientes”<sup>[3]</sup>. Numa outra perspetiva, a mesma visa todo o processo desde a extração da MP até à entrega no local de destino ao cliente/consumidor final, no sentido de corresponder aos requisitos/necessidades destes últimos<sup>[4]</sup>. Pelo meio são considerados também todos os processos de aquisição,

movimentação, armazenagem, expedição e organização dos canais, bem como todo o fluxo de informações e de materiais, procurando-se constantemente responder com eficácia e rapidez.

A criação do valor económico ao longo da história do Homem inicia-se na extração vegetal e mineral, passa pela produção de bens e pelo fornecimento de serviços até chegar ao consumidor final através de diversas formas. Nesta trajetória, as posições competitivas passam a ser cada vez mais ultrapassadas pela diferenciação do produto e pela integração das cadeias produtivas. Contudo, até meados do século XX, não havia uma filosofia predominante que conduzisse a atividade logística nas empresas, algo que mudaria drasticamente, sobretudo na sequência da II Guerra Mundial, cujas atividades militares acabaram por servir de “embriões” para os conceitos utilizados atualmente. Com o final da II Guerra Mundial, as novas exigências mercadológicas derivadas do generalizado crescimento económico e prosperidade industrial, especialmente nos Estados Unidos da América (EUA)<sup>[6]</sup>, iriam impulsionar o desenvolvimento da logística<sup>[6]</sup>.

Na realidade, de um modo geral, até 1950, os mercados eram muito restritos e o nível de serviço e a satisfação dos clientes não eram tidos como relevantes, assim como a filosofia para guiar as organizações e torná-las efetivamente competitivas. Enquanto até meados da década de 1960, o grande desafio do setor empresarial era a produção e as vendas dos bens (alta produção, baixa capacidade de distribuição e inexistência do conceito de logística), nos anos 1960 e 1970, a área a desenvolver foi a administração dos canais de distribuição e do *stock*, assim como a diferenciação dos produtos para responder à concorrência do mercado, potenciada pelo *marketing*, tendo como fundamentos base a produtividade e a informática. O mercado passou a exigir uma maior qualidade e variedade de produtos, que seria acompanhada por um aumento de *stocks* em armazém, o que despoletou a necessidade de se proceder a uma racionalização na cadeia de abastecimentos, com o objetivo de aumentar os resultados económico-financeiros das empresas e reduzir os custos. O envolvimento dos vários setores das empresas no planeamento logístico, a gestão de operações e a aproximação entre fornecedores e clientes, passaram a assumir uma importância crescente em detrimento da produtividade.

Na década de 1980, surge o desafio da integração interna das empresas e com esta necessidade exigida pela competitividade do mercado, a comunicação e a tecnologia de informação, surgindo os modelos destinados a resolver eficientemente os problemas logísticos<sup>[7]</sup>, entre os quais o *Material Requirement Planning* (MRP I), o *Manufacturing Resource Planning* (MRP II)<sup>[8]</sup>, o *Distribution Resource Planning* (DRP), o *Just In Time* (JIT) e o *Customer Service*, passando a assumir-se o custo, tempo e qualidade percebida pelo cliente (tarefas de valor acrescentado) como fatores prioritários<sup>[9]</sup>. O conceito de Logística como o somatório das atividades da Administração de Materiais e a distribuição física assume forma, fortemente influenciado pela nova conjuntura internacional das tendências macroeconómicas, empresariais e de consumo.

Após a década de 1990, iniciou-se o processo evolutivo ao nível das coordenações externas com parceiros internacionais, do qual resultaram reestruturações

organizacionais no setor empresarial. Neste contexto, os custos passaram a basear-se em atividades, aumentou a preocupação com a gestão de riscos e potenciaram-se os recursos disponíveis e as parcerias estratégicas no sentido da globalização das operações. Surgiram novas ferramentas orientadas para a gestão da evolução competitiva, sobretudo para as Pequenas e Médias Empresas (PME), entre as quais a matriz de competitividade, baseada em diagnósticos regulares e requisitos de mercado, que gera o Plano de Desenvolvimento Empresarial (PDE), através de um conjunto de soluções<sup>[10]</sup>.

Atualmente, o cenário logístico passa pela significativa proliferação de produtos, a maioria dos quais globalizados, por reduções nos ciclos de vida, por maiores exigências de serviços, JIT, *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Quick Response (QR)* e por uma segmentação variada de clientes, canais de distribuição e mercados<sup>[11]</sup>.

Assistiu-se, assim, a uma evolução exponencial em termos de prioridades logísticas, desde a produtividade<sup>[12]</sup>, passando pelas questões do preço e da qualidade, pela fase dos serviços e da valorização das marcas, pela diferenciação<sup>[13]</sup>, pela força das parcerias<sup>[14]</sup>, e do *benchmarking*<sup>[15]</sup> na cadeia produtiva e na responsabilidade sócio-ambiental, até ao conceito de *Supply Chain Management (SCM)*. Na realidade, os conceitos a ter em consideração atualmente, são as redes cooperativas e a competitividade entre cadeias produtivas. Um emblemático indicador destas mudanças é a alteração do nome da principal associação internacional da categoria, anteriormente designada por *Council of Logistics Management (CLM)*, para *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)*<sup>[16]</sup>.

Do ponto de vista macroeconómico, a crescente globalização dos fluxos de mercadorias, a deslocalização da produção e o acentuar da especialização dos mercados têm provocado o aumento das distâncias percorridas pelos produtos, potenciando o transporte de grandes quantidades de produtos semiacabados por via marítima até centros logísticos próximos dos mercados de consumo<sup>[17]</sup>. Esta tendência tem conduzido ao desenvolvimento de plataformas logísticas junto aos principais portos e mercados de destino, dispondo de amplas zonas de armazenagem, capacidade de gestão de *stocks* e funcionalidades de valor acrescentado, incluindo, entre outros, operações finais de montagem, embalagem e etiquetagem de produtos, por forma a adequá-los às necessidades específicas dos mercados locais.

O aumento da concorrência tem induzido as empresas a fomentar a sua eficiência ao longo da cadeia de valor, nomeadamente através da redução dos custos logísticos, impelindo um número cada vez maior de empresas industriais e comerciais a subcontratarem as suas operações logísticas a grandes empresas especializadas, que para desenvolverem a sua atividade, necessitam de espaços logísticos integrados, nalguns casos de grandes dimensões, com acesso a estruturas eficientes de transporte intermodal e a um conjunto de serviços partilhados. Adicionalmente, a necessidade de personalização dos novos produtos para fazer face às exigências dos consumidores, sem prejuízo da necessidade de beneficiar de economias de escala, tem induzido o desenvolvimento de plataformas para o tratamento logístico de um vasto conjunto de produtos.

Por outro lado, o aumento das preocupações ambientais e de qualidade de vida das populações, presente nas orientações da União Europeia (UE) para o setor dos transportes, tem vindo igualmente a influenciar o panorama logístico, assistindo-se por toda a Europa a uma tentativa de diminuição do tráfego rodoviário por transferência para outros modos de transporte ambientalmente mais sustentáveis. Face a estas tendências, verifica-se uma intervenção ativa de vários governos europeus no sentido de criar redes de plataformas logísticas que possibilitem não só o aumento da eficiência dos fluxos logísticos e a oferta de serviços de valor acrescentado, mas também que contribuam positivamente para a melhoria do ambiente<sup>[18]</sup>.

## 2.2. O comércio e a globalização

O comércio constitui um dos principais e certamente o mais antigo fundamento de uma globalização económica, ao articular produtores e consumidores geograficamente distantes e ao estabelecer entre eles uma relação de interdependência e, por vezes, de identificação entre si<sup>[19]</sup>. O fenómeno da globalização assenta na ideia de que as diferenças entre mercados estão a esbater-se, tendendo a desaparecer. Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de atuação (isto é, ter uma estratégia única, dado que está em causa um só mercado), de forma a beneficiarem de importantes economias de escala<sup>[20]</sup>. Do ponto de vista económico, a globalização pode definir-se como “o conjunto de processos que torna possível a conceção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando instrumentos organizados e tornados acessíveis numa base também mundial (como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infraestruturas de informação, comunicação e transporte)”<sup>[21]</sup>. Este fenómeno reduziu a capacidade dos estados exercerem o controlo sobre a sua cadeia de abastecimentos, tornando-os mais interdependentes, o que do ponto de vista militar, contribuiu para a diminuição de conflitos interestatais, particularmente os relacionados com conquistas territoriais, dos quais advêm problemas insolúveis à potência ocupante. Num contexto de globalização dos mercados, na qual a inovação inerente aos desenvolvimentos tecnológicos promoveu a comunicação entre instituições, a circulação de pessoas, bens e serviços e gestão em tempo real, há um importante espaço para a atuação dos estados-nação, bem como para a intervenção individual e organizada, com destaque para a atuação sindical<sup>[22]</sup>.

Uma empresa consiste num conjunto de atividades humanas, organizadas e regidas por um centro regulador, com a finalidade de adaptar constantemente os meios disponíveis aos objetivos predefinidos, tendo em vista um conjunto de transações, produção e comercialização de bens e serviços. Segundo Sebastião Teixeira, uma empresa distingue-se das demais organizações sociais pelas seguintes características: “são em regra, orientadas para o lucro, assumem riscos, são geridas segundo uma filosofia de negócios e como tal reconhecidas pelo governo e pelas outras organizações que com elas lidam, e são geralmente, avaliadas sob um ponto de vista operacional e de mercado”<sup>[23]</sup>. Na ótica da competitividade, as empresas têm um importante papel na economia, onde, através do

incremento da interação com os seus fornecedores e clientes, visam promover o crescimento do seu negócio e a expansão do mercado, contribuindo para impulsionar e estabilizar os índices económicos e sociais. Desta forma, devem procurar constantemente aumentar a sua abertura a novas ideias, que possibilitem sobretudo identificar os pontos fortes e novas oportunidades, como também encontrar soluções para colmatar os pontos fracos e potenciais ameaças, no sentido de aumentar a satisfação das necessidades e preferências dos seus fornecedores, consumidores e acionistas, redirecionando se necessário, os seus objetivos estratégicos, missão e valores<sup>[24]</sup>.

Em termos conceptuais, a competitividade pode definir-se “como a capacidade para manter as posições já existentes nos mercados ou para conquistar novas quotas de mercado, desenvolvendo e aumentando as suas receitas”<sup>[25]</sup>. Esta variável merece uma atenção particular em economias muito abertas ao exterior, nas quais as exportações e importações assumem um peso elevado no Produto Interno Bruto (PIB), uma vez que estas economias “estão mais expostas à concorrência internacional nos dois palcos em que as suas empresas atuam (mercado doméstico e mercados externos)”<sup>[26]</sup>.

Segundo a Comissão Europeia, a competitividade de um estado refere-se à sua capacidade em promover uma melhoria sustentada das condições de vida e de acesso ao trabalho da sua população, o que pressupõe o aumento da produtividade<sup>[27]</sup> e uma balança de contas externas sustentável. Assim, um país com o défice externo substancial e com dificuldades na obtenção dos financiamentos internacionais necessários, tem o seu crescimento económico futuro ameaçado, resultando numa competitividade inadequada<sup>[28]</sup>. Ao nível empresarial, no contexto da economia de mercado, a competitividade é a capacidade de gerar o maior lucro, tendo em consideração a concorrência, através do foco no cliente, no produto (ao nível da qualidade, dos preços, personalização e melhoria contínua do serviço prestado) e no mercado<sup>[29]</sup>. Para aumentar a competitividade, as empresas terão que investir no aumento da capacidade produtiva (instalações, máquinas, transporte, infraestruturas)<sup>[30]</sup> ou na redução de custos da sua rede de distribuição. No entanto, tal não será possível sem um “Estado inteligente”, que crie o ambiente favorável ao desenvolvimento empresarial<sup>[31]</sup>, através de legislação própria, que propicie o estreito relacionamento com os agentes económicos ao desobstruir os canais logísticos<sup>[32]</sup>.

Com o final da II Guerra Mundial assistiu-se a um aumento significativo da procura e a uma promoção generalizada da liberalização do comércio mundial<sup>[33]</sup>, resultando na internacionalização da concorrência entre as empresas. Em 1947, foi assinado o Acordo Geral de Tarifas e Comércio, ou *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), uma organização internacional constituída inicialmente por vinte e três países, mas que atualmente integra mais de uma centena, destinado a remover obstáculos ao comércio internacional. Apesar de alguns obstáculos criados na década de 1980, entre os distintos blocos económicos como a Associação de Nações do Sudoeste Asiático (ASEAN), a UE e o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), “o crescimento global do comércio mundial tem sido contínuo”<sup>[34]</sup>, como aliás se pode confirmar na figura 1.

Em 1994, foi criada a Organização Mundial do Comércio (OMC), vocacionada para a progressiva implementação e regulamentação da liberalização do comércio

internacional<sup>[35]</sup>. Atualmente, o comércio internacional é constituído por uma vasta rede de relações comerciais que envolve praticamente todas as economias das diferentes partes do Globo e os seus impactos vão muito além do setor comercial da economia. Subsequentemente, para competir com empresas cujas redes logísticas possibilitam a colocação no mercado de produtos mais baratos, as empresas passaram a deslocalizar a sua produção para regiões onde o fator trabalho é mais barato ou enveredaram por lógicas de diferenciação dos seus produtos com base na sua qualidade e distinção, ou melhoraram a sua rede de distribuição<sup>[36]</sup>. Importa, contudo, referir que a internacionalização de uma empresa deve ser enquadrada de forma a contemplar as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no seu mercado doméstico, que podem resultar da prática de preços acima da média (para custos equivalentes aos da concorrência), de custos operacionais abaixo da média (para preços de venda equivalentes aos da concorrência) ou do misto das duas situações<sup>[37]</sup>.

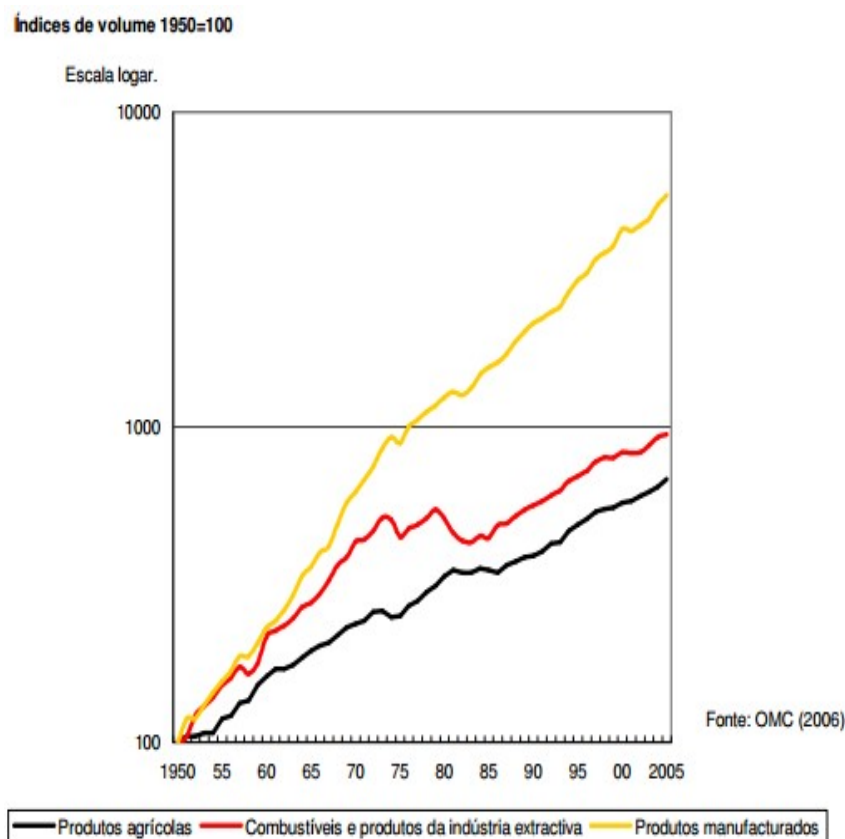


Figura 1 - Evolução do Comércio Mundial de Mercadorias (1950-2005)<sup>[38]</sup>.

### 2.3. Funcionamento das cadeias logísticas

A cadeia de abastecimento consiste em duas ou mais organizações legalmente separadas, mas ligadas por fluxos financeiros, de material e de informação, que produzem partes, componentes e produtos finais a fornecedores de serviços logísticos ou até mesmo ao

consumidor final<sup>[39]</sup>. A gestão destas cadeias logísticas enquadra-se no conceito de Logística Interna e é de tal forma essencial que as empresas que menosprezem a sua rigorosa implementação incorrem em custos adicionais bastante prejudiciais para as suas operações, com reflexo direto no aumento do custo dos seus produtos e/ou serviços e conseqüente perda de competitividade. Neste sentido, as ações de valor não acrescentado deverão ser eliminadas, tornando-se necessário, pela intensidade e dinâmica dos processos, uma monitorização e controlo permanentes. O nível de serviço, a produtividade, o tempo e os custos decorrentes das operações são os principais indicadores mensuráveis destas cadeias, contudo, a questão relativa à redução de custos foi o fator impulsionador para o desenvolvimento da eficiência das cadeias de abastecimento na última década, sendo estes últimos classificados em custos diretos (aquisição e transportes) ou indiretos (sistemas de informação) ou custos fixos (armazéns e *stock*) e variáveis. Uma das mais recentes metodologias aplicadas à gestão dos recursos (operacionais, armazenagem e aquisição de *stocks*) é a filosofia de JIT, desenvolvida no início da década de 1950, na *Toyota Motors Company*, por proporcionar maiores proveitos e eficiência, à qual todas as outras formas de gestão de recursos procuram assemelhar-se, complementando este sistema de gestão com outros conceitos como o *6 Sigma* e o *Lean Management*<sup>[40]</sup>. Segundo Slack, o JIT significa produzir bens e serviços no momento em que são necessários, não antes, para evitar *stocks*, e não depois, para que os seus clientes não tenham que esperar. É, portanto, a filosofia que prevê os menores custos em aprovisionamento e gestão de *stocks*, que tendencialmente serão nulos e contínuos<sup>[41]</sup>.

Contudo, como consequência sobretudo da competitividade das empresas, que procuram permanentemente disponibilizar os seus produtos e serviços no mercado na melhor relação qualidade/preço, de forma a garantir superioridade competitiva sobre a concorrência, as organizações comerciais desenvolveram, recentemente, o conceito de SCM, ou Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA). De acordo com Ballou, Christopher, Bowersox e Closs, a SCM é enunciada como uma ferramenta que gere os fluxos de informações e de produtos estabelecidas a montante e a jusante com os fornecedores e os clientes, visando o incremento de valor no cliente final com custos mais reduzidos, simplificando assim o complexo processo de negócios ganho pela eficiência<sup>[42]</sup>. Por seu lado, José Crespo de Carvalho aborda outra definição de SCM, que envolve o planeamento e gestão de todas as atividades de *sourcing* e *procurement*<sup>[43]</sup>, bem como a gestão das atividades logísticas de uma organização<sup>[44]</sup>. Destas definições se retira que o conceito de SCM pode ser abordado na perspetiva de gestão da cadeia de abastecimentos, mais focada nas ligações externas da organização e assente na cooperação e coordenação de relações com fornecedores e clientes, como pela perspetiva operacional da cadeia logística com atenções mais concentradas nos fluxos físicos dos abastecimentos e nos processos internos da organização. Este conceito, no seu sentido lato, serve como mecanismo de avaliação e comparação entre empresas, enquanto referência das suas competitividades ao nível do mercado. Nesta medição, os *players* importantes não estão circunscritos somente aos órgãos da empresa, envolvendo todos os intervenientes da rede de abastecimento, como os fornecedores e clientes. Embora o resultado da otimização da cadeia não seja mensurável ou avaliado pelo consumidor final,



a eficiência do serviço prestado resulta de todo este processo em rede<sup>[45]</sup>. Um dos principais objetivos desta cadeia é reduzir ao máximo o tempo e custos decorrentes desde o momento de início da produção até ao momento em que o produto ou serviço fica disponível para consumo, tendo em consideração a regulação existente, que deverá promover a otimização dos processos envolvidos.

Atualmente, as organizações ponderam adaptar a visão sobre a cadeia logística, através de um envolvimento mais global e eficiente dos parceiros que nela se integram. Importa, no entanto, ter presente que este modelo não é “perfeito”, uma vez que fica dependente do parceiro mais lento para determinar a eficácia da cadeia, o que reduz a flexibilidade da mesma perante o mercado<sup>[46]</sup>. Para corrigir as fragilidades deste sistema em certas áreas, é comum o recurso ao *outsourcing*, baseado no emprego de outras organizações especializadas, que vão assegurar os processos, com a vantagem de possibilitar a redução dos custos e uma resposta mais flexível às oscilações da cadeia. Contudo, a necessidade de gerir a cadeia logística é inquestionável, tendo a reestruturação da última década preparado o Estado para uma gestão mais funcional, encontrando vantagens competitivas em rede. Uma rede logística normalmente não irá focar o seu fluxo numa só cadeia, mas integrar fluxos convergentes e divergentes, diretos e inversos, dentro de uma rede complexa, resultado da elevada diversidade de encomendas provenientes de diferentes consumidores a serem tratadas em paralelo<sup>[47]</sup>.

Uma vez que o conceito de Logística está relacionado com o planeamento e operações de sistemas físicos, de informação e gestão destinadas a ultrapassar condicionantes espaciais e temporais de forma económica, pode considerar-se que esta ciência, em termos empresariais, está orientada para as questões de cariz tático. O SCM, por seu lado, como se foca sobretudo nos aspectos de integração da cadeia produtiva e no relacionamento entre os atores da mesma, incluindo as avaliações globais do processo, pode enquadrar-se mais para as questões estratégicas das cadeias produtivas<sup>[48]</sup>. Na realidade, ambos os conceitos utilizam estratégias focadas no serviço ao cliente, baseadas na projeção e seleção de canais de reabastecimento e de distribuição adequados e na estratégia de rede, devidamente apoiadas pelas diferentes entidades organizativas intervenientes. O aumento da complexidade operacional destas redes só poderá ser controlado pelos avanços tecnológicos da informação, muito embora signifiquem, como contrapartida, maiores custos de operação e maiores investimentos. “O paradoxo é que os produtos caminham cada vez mais para ter perfis de *comodities* com margens de lucros mínimas e os custos crescem”<sup>[49]</sup>. O resultado final é o aumento da importância estratégica das atividades logísticas e de SCM.

Na realidade, atualmente, mais de 80% das empresas já não têm a atividade de transportes própria e mais de 40% já delegaram ou pretendem delegar a terceiros a armazenagem, estando as atividades de gestão de *stocks* e projetos a seguir o mesmo caminho. Em relação aos processos, a tendência é a continuidade e crescimento do uso intensivo da tecnologia da informação para a gestão, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Warehouse Management System* (WMS) e o *Transportation Management System* (TMS), como para a automação de armazéns (etiquetas eletrónicas e robotização), e a comunicação veículo via/base, *General Packet Radio Service* (GPRS),

com sensíveis reduções de custos e ampliação do espectro de possibilidade de serviços. Esta tendência leva-nos a vislumbrar a criação de uma inteligência operacional com base na automação dos processos de tomada de decisão. Perspetiva-se assim que as decisões passem a ser tomadas automaticamente e em tempo real, abrangendo a readequação dos roteiros de recolha e entrega dos veículos em circulação, à medida que surgem novos pedidos de forma otimizada e com baixo custo. Neste contexto, o sucesso do negócio passou a depender da competitividade da cadeia produtiva em que a empresa está inserida e não mais da sua atuação individual. Cada vez mais, o crescimento das parcerias estratégicas assume preponderância, motivadas principalmente pela redução de custos com especialização, busca de sinergia operacional, facilidade de planeamento, melhoria do serviço prestado e partilha de custos. Estes movimentos têm como contrapartida o risco de dependência e perda de oportunidade de novos negócios, eventualmente divergentes aos interesses do parceiro e, em alguns casos, aumento de custos.

No caso concreto das Forças Armadas (FA) e do Exército Português (EP), em particular, o conceito de SCM, a par com o restante espectro empresarial, assume cada vez maior importância, acelerada pela extinção dos seus estabelecimentos fabris, numa lógica de “racionalização da despesa militar”<sup>[50]</sup>, que contribui para a crescente integração da Instituição Militar em redes logísticas. Na realidade, a dispersão do dispositivo territorial do EP<sup>[51]</sup>, com cerca de 18000 militares na efetividade do serviço<sup>[52]</sup>, acompanhados dos correspondentes equipamentos militares, envolve uma sustentação logística assente em diferentes fluxos logísticos que variam conforme o tipo de abastecimentos/serviços e a localização específica de cada Unidade, Estabelecimento, Órgão (U/E/O), o que torna fundamental uma gestão da cadeia de abastecimento.

Uma vez que a obtenção de lucros financeiros não é um objetivo do Exército, o foco deverá incidir na otimização da gestão, destinada a reduzir tempos de disponibilização dos artigos, custos e a economizar meios, complementada com o estreito acompanhamento das tecnologias que promovem a eficiência dos processos logísticos. O histórico de outras organizações após implementarem uma SCM permite perspetivar benefícios interessantes para o EP, como uma possível redução de *stocks* nalgumas classes de abastecimentos e simultaneamente a racionalização dos custos de gestão ao longo de toda a cadeia de abastecimento, que irá promover a disponibilização de recursos humanos das atividades de sustentação para a vertente operacional e uma previsão de necessidades mais assertiva. Contudo, devido à especificidade do Exército como Instituição Militar, importa acautelar, entre outros aspetos, a criticidade da partilha de informação com entidades externas e o balanceamento da eficiência da organização e a capacidade para eficazmente transitar de uma situação de tempo de paz para uma situação de campanha<sup>[53]</sup>. Neste campo, a dicotomia centralização *versus* descentralização deverá ser ponderada, pois se, por um lado, a centralização das operações de armazenagem/distribuição contribui para a racionalização dos custos, a descentralização promove prazos de entrega mais curtos e custos totais de transporte mais baixos. O recurso à abordagem *lean* e a implementação da filosofia dos 5 Sentos (5S)<sup>[54]</sup>, são outras técnicas que potenciam a eliminação dos “oito desperdícios” de uma empresa (inventário, excesso de produção, transportes, defeitos e retrabalhos, processamento desnecessário,

movimentos, esperas e pessoal subaproveitado)<sup>[55]</sup>, contribuindo para a redução sistemática dos fluxos de material, numa ótica *Kaizen*, ou cultura de melhoria contínua<sup>[56]</sup>. Convém, no entanto, ter em consideração que a adoção do conceito SCM, ao procurar eliminar as redundâncias e desperdícios, irá também reduzir as possibilidades de fazer face a eventuais imprevistos. Posto isto, caberá ao “Gestor” da cadeia de abastecimento definir o grau de risco aceitável numa atividade de gestão integrada, que além de envolver a coordenação dos aspetos logísticos transversais às diversas áreas de responsabilidade da organização, compreende também as relações com entidades externas<sup>[57]</sup>.

A reestruturação do Exército, iniciada em 2006, representou na área logística um passo crucial no sentido de uma ótica de gestão da cadeia de abastecimento, uma vez que foi “norteadada por princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios”, com o objetivo central da “prontidão da força militar, que se pretende mais flexível, projectável e pronta a ser empenhada, visando a maior eficácia do exercício da acção de comando e direcção e uma melhor gestão dos recursos”. Assim, o Exército passou a integrar “uma componente operacional materializada na Força Operacional Permanente e uma componente fixa que se afasta de um perfil territorial e que assenta na Estrutura de Comando e na Estrutura Base”<sup>[58]</sup>, numa ótica funcional, consolidada com a Lei Orgânica do Exército de 2009<sup>[59]</sup>. A extinção dos comandos regionais e criação de comandos funcionais, entre os quais o Comando da Logística, destinado a assegurar as atividades do Exército “no domínio da administração dos recursos materiais e financeiros, de acordo com os planos e directivas superiores”<sup>[60]</sup>, reuniu as condições estruturais necessárias à implementação da SCM que, na atual conjuntura, irá contribuir fortemente para o prosseguimento dos objetivos institucionais.

### **3. Papel do Estado na promoção da competitividade**

#### **3.1. Mecanismos de intervenção na economia nacional**

A oferta e a procura agregadas determinam as principais variáveis macroeconómicas. Assim, através da sua política orçamental, o Governo pode alterar o equilíbrio no mercado monetário, segundo os seus objetivos de crescimento e estabilidade. Neste âmbito, o poder estatal tem como instrumentos de política orçamental os gastos públicos: transferências e impostos. Ao aplicar uma política expansionista, o Estado pode aumentar os seus gastos para expandir a oferta agregada, com efeitos no mercado do produto, ao aumentar a procura agregada que provoca um aumento do produto. Inicialmente, este aumento é igual ao aumento do consumo público, mas acaba por ser superior devido ao efeito multiplicador do PIB, um dos suportes do modelo proposto por Keynes<sup>[61]</sup>. Naturalmente, o aumento do produto (rendimento) irá implicar no mercado monetário um aumento da procura de liquidez, o que provoca um aumento da taxa de juro (valor do dinheiro), e conseqüentemente a diminuição das componentes da procura agregada que

dependem desta, diminuindo o investimento e, entre outros, o consumo de bens duradouros (efeito de descolamento, ou *crowding out*)<sup>[62]</sup>. O objetivo das políticas orçamentais e monetárias será então conseguir uma inflação reduzida e estável, ou seja, manter o crescimento do PIB dentro do “estrito corredor” entre as pressões inflacionistas e a recessão.

Como se pode verificar, o Governo pode incentivar o produto e atenuar uma recessão, aumentando a produção equilibrada através do aumento do consumo público. Contudo, é necessário ter uma noção da grandeza dos multiplicadores para prescrever políticas macroeconómicas. Enquanto a curto prazo as políticas incidem sobre a procura agregada, tentando minimizar o efeito das flutuações cíclicas sobre a inflação e o emprego, a longo prazo, o crescimento económico e as melhorias do nível de vida dependem das deslocações na oferta agregada e da expansão do produto potencial. O produto potencial pode definir-se como o produto máximo sustentável, sem desencadear pressões inflacionistas, dependendo da quantidade de recursos disponíveis: trabalho, capital e tecnologia. Deste modo, o crescimento dos fatores de produção, da tecnologia e eficiência provocam um aumento do produto potencial e da oferta agregada, assim como, a redução dos preços externos e redução salarial<sup>[63]</sup>. Contrariamente aos keynesianos, os clássicos modernos defendem que as políticas sobre a procura agregada não afetam significativamente o produto, uma vez que, como a expansão da produção não pode aumentar indefinidamente, a curva da oferta agregada torna-se vertical, e a resposta passará a ser a dos preços (flexibilidade de salários e preços)<sup>[64]</sup>.

Ao nível do investimento<sup>[65]</sup>, o estado terá a responsabilidade de evitar o saldo negativo (contrariar o défice orçamental), pois tendencialmente reduz os fundos disponíveis para se investir, além de aumentar a dívida pública. Menos investimento irá implicar um menor aumento do *stock* de capital (capacidade produtiva do país), o que implica uma menor taxa de crescimento para o PIB<sup>[66]</sup>. Adicionalmente, a dívida pública implica impostos no futuro, o que agudiza a situação<sup>[67]</sup>. Os investimentos deverão ser no entanto bem aplicados, de modo a trazerem retorno a médio/longo prazo.

Importa referir que, atualmente, existe uma forte concorrência internacional e inter-regional a nível mundial e em particular no contexto europeu, e que a atratividade dos locais de implantação continua a repousar em grande medida nos apoios financeiros concedidos localmente pelo Estado. Na realidade, como mostra o paradigma da competitividade, os países mais desenvolvidos são aqueles cujos níveis de incentivo atingem valores consideravelmente mais elevados, com reflexo na atratividade do mercado e onde as empresas, em consequência disso, beneficiam de elevadas economias internas e externas. É justamente neste contexto que está inserido o estado como agente indutor e mobilizador da capacidade produtiva das empresas e da economia em geral. Como agente económico e atuante, o estado tem um papel de relevo, pois pode “alavancar” a economia, através da “injeção” de capital, ou exercendo papel de regulador e normalizador, no sentido de corrigir as disparidades sociais, permitir a inclusão social e promover o crescimento económico de forma proporcional e sustentável. Além do seu importante papel de interveniente direto na economia, o estado pode atuar também indiretamente, através de políticas fiscais e industriais, ajudando a melhorar a alocação

dos recursos realizados pelo mercado.

### **3.2. Mecanismos para promover a competitividade do tecido empresarial**

O poder estatal tem à sua disposição um conjunto de mecanismos que lhe permitem influenciar determinantemente a competitividade do seu tecido empresarial. Neste contexto, ao nível das MP, o estado pode impor restrições à sua compra a determinados países, influenciando o preço das mesmas e a competitividade das empresas que delas necessitam para desenvolver o seu negócio. Estas barreiras à importação podem ser feitas de diversas formas, entre as quais, através de políticas que passem pela criação de regulamentação técnica de tal modo específica que limite a entrada a novos concorrentes estrangeiros. Temos, como exemplo, o caso do Reino Unido, ao ter criado especificações técnicas restritivas no mercado das uvas, ao ponto de ter limitado a importação deste produto, para promover o comércio interno e a exportação.

Através do DL n.º 166/2013, de 27 de dezembro, aplicável às empresas estabelecidas em território nacional, excluindo os serviços de interesse económico geral e a compra e venda de bens e as prestações de serviços, sujeitas a regulação setorial e com origem ou destino em país não pertencente à UE ou ao Espaço Económico Europeu (EEE), o Governo Português procurou promover a “transparência nas relações comerciais e o equilíbrio das posições negociais entre agentes económicos”, consideradas essenciais para a “concretização de desígnios constitucionais como os do direito fundamental à livre iniciativa económica e da garantia da equilibrada concorrência entre as empresas”. Cabe, deste modo, ao estado, promover legislação e estabelecer os mecanismos que assegurem o seu cumprimento, combatendo por exemplo, a possibilidade das empresas obterem uma remuneração financeira ou de outra natureza dos seus fornecedores, como contrapartida da prestação de serviços específicos. Neste caso, o Estado Português promoveu o “equilíbrio nas relações comerciais e da sã concorrência”, privilegiando “soluções que envolvam o compromisso dos agentes económicos, num processo complementar, de autorregulação”, considerado vantajoso, por assentar no compromisso das partes em cumprir determinados princípios, além da “inerente flexibilidade e capacidade de ajustamento ao dinamismo da atividade económica”. Da mesma forma, a determinação do preço de venda de um determinado produto passou a ter em consideração os descontos concedidos a esse mesmo produto, aumentando-se, por outro lado, as penalizações pela violação do disposto neste DL. A transferência da competência para a instrução dos processos de contraordenação da Autoridade da Concorrência para a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) foi outra consequência deste DL, com o objetivo de “proteger diretamente os agentes económicos e garantir a transparência nas relações comerciais, sempre que não esteja em causa uma afetação sensível da concorrência”<sup>[68]</sup>. No artigo 3.º do mesmo DL, o estado pretendeu também promover a competitividade, através da proibição da aplicação de preços ou condições de venda discriminatórios de uma empresa em relação a outra, assim como no artigo 5.º, pela proibição da prática de *dumping* de preço comercial, ou seja, a venda de produtos com descontos significativos, muitas vezes, abaixo do preço de custo<sup>[69]</sup>. Neste último caso,

proibindo “vender um bem a uma empresa ou a um consumidor por um preço inferior ao seu preço de compra efetivo, acrescido dos impostos aplicáveis a essa venda e, se for caso disso, dos encargos relacionados com o transporte”<sup>[70]</sup>.

Ao nível dos impostos, através da sua imposição (aumento) a certos produtos/serviços, o estado pode limitar a oferta/procura de determinados mercados. Neste caso, pode-se enquadrar o mercado dos combustíveis, com a atualização do Imposto Sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP), através da Portaria n.º 24-A/2016, de 11 de fevereiro de 2016<sup>[71]</sup>, que gerou protestos da Associação Nacional de Transportadoras Portuguesas (ANTP) e da Associação Nacional de Transportadores Públicos Rodoviários de Mercadorias (ANTRAM), e o setor automóvel, no qual se aplicam o Imposto Automóvel (IA), Imposto Sobre Veículos (ISV) e Imposto Único de Circulação (IUC). O estado pode igualmente diminuir o Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) a grandes indústrias para diminuir a carga fiscal e potenciar o aumento da produtividade e do investimento privado<sup>[72]</sup>. Da mesma forma, o estado pode optar por baixar o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), cujas percentagens têm em consideração “as mais recentes reformas ao nível internacional”, sendo adaptado às imposições dos condicionalismos económico-financeiros do país<sup>[73]</sup>. No caso da Holanda, o reduzido IRC praticado acaba por atrair a instalação de empresas multinacionais no território.

A criação de legislação menos exigente ao nível das normas ambientais terá impacto no aumento das emissões de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>), mas irá permitir reduzir custos ao nível da rede de transportes nacional. Por outro lado, a imposição de normas mais restritivas pode estimular a adoção de novas tecnologias e abertura de novos mercados, como é o caso da proibição da queima de madeira, em Paris, que potenciou o mercado de *pellets*. Neste campo, o Ministério do Ambiente pode suspender a atividade de uma empresa no caso de incumprimento das obrigações impostas pela autoridade de fiscalização ambiental<sup>[74]</sup>.

A criação de incentivos aos produtores nacionais, através de investimentos a fundo perdido por exemplo, ou a diminuição de impostos sobre o consumo, é outro mecanismo para estimular a competitividade de um determinado setor de mercado. As várias alterações do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) no setor da restauração e hotelaria em Portugal, pode enquadrar-se neste último caso. Embora o IVA tivesse diminuído recentemente nestes setores, a grande maioria do comércio nacional não baixou os preços, logo, quem baixar o preço irá tornar-se mais competitivo.

Para dinamizar a produção nacional, o estado pode ainda estimular determinado setor de atividade, sendo a entidade estatal o próprio consumidor, como o caso da criação de um plano de incentivos nas indústrias de defesa, que deverá, contudo, ser estreitamente coordenado com os programas de fabrico e aquisição de bens e serviços, e circuitos de distribuição, para se alcançar desejado desenvolvimento económico<sup>[75]</sup>. O exemplo concreto do desenvolvimento do computador portátil “Magalhães” pelas empresas J.P. Sá Couto, Prológica e a Intel, com capitais maioritariamente portugueses e vendas para o mercado interno, tendo como público-alvo crianças do ensino básico, e com reflexo nas exportações para o mercado venezuelano, é outro caso em que o estado contribuiu

fortemente.

O investimento em infraestruturas ao nível da rede de transportes, através do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas (no caso português), é outra forma, senão uma das que mais contribuiu para promover a competitividade da rede logística. Neste âmbito, uma rede de transportes eficientes e adequados ao mercado a satisfazer que potencie a fluidez do fluxo logístico, permitirá reduzir os custos de transporte, com reflexo nos preços dos produtos e nas margens aplicadas. Pode ser enquadrada neste contexto a aprovação do Orçamento de Estado para 2016, destinado a criar um ambiente macroeconómico favorável, onde se incluiu o investimento na modernização da rede de transportes com fundos comunitários. Neste caso, tem-se o exemplo do lançamento do Plano de Investimentos na Ferrovia, visando concretizar “os investimentos previstos no Plano Estratégico de Transportes e Infraestruturas (PETI 3+)”, no qual foram apresentadas prioridades identificadas por um conjunto alargado de *stakeholders*, entre as quais: o “Fomento do transporte de mercadorias e em particular das exportações” e a “Articulação entre os portos nacionais e as principais fronteiras terrestres com Espanha”<sup>[76]</sup>. Segundo o Ministro do Planeamento e das Infraestruturas, o investimento neste plano “implicará intervenções em cerca de 40% da rede ferroviária”, destinadas a “desenvolver a ferrovia com enfoque no transporte de mercadorias (...) nos principais eixos ferroviários do País”, abrangendo as Linhas do Norte, do Minho, do Douro, do Oeste, de Cascais e do Algarve e os Corredores Internacionais Norte e Sul. Pretende-se com estes investimentos estratégicos possibilitar “a melhoria das condições de segurança e o encurtamento de tempos de trajeto e dos serviços ferroviários prestados”, face às mercadorias ou aos passageiros. O estado pode e deve, assim, ter como objetivos “melhorar a mobilidade das populações, aumentar a competitividade das empresas e fomentar o desenvolvimento económico do interior do País”. As negociações de Parcerias Público-Privadas (PPP) poderão “minimizar os custos para o Estado” neste processo, onde também se podem incluir, obras em túneis, pontes e desenvolvimento de estudos destinados a solucionar, entre outros problemas, o desenvolvimento da capacidade aeroportuária (exemplo da área metropolitana de Lisboa)<sup>[77]</sup>.

Ainda neste âmbito, o estado, através do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas (no caso português), terá como responsabilidade assegurar um sistema de transportes e seus subsistemas integrado em termos estratégicos, operacionais e tecnológicos, através de uma abordagem sistémica que vise garantir a interoperabilidade e comodidade operacional, considerados “elementos-chave para uma maior eficiência global do sistema”, de modo a evitar custos destinados a eliminar descoordenações, “normalmente muito elevados e até lá o serviço prestado é de menor qualidade”<sup>[78]</sup>. Neste caso, o Modelo Nórdico (da Suécia), considera a integração das infraestruturas aeroportuárias, ferroviárias, portuárias e rodoviárias, tendo implementado um planeamento estratégico comum, sendo o investimento promovido pela mesma entidade pública, a *Trafikverket*, nas estradas e caminho-de-ferro. Esta entidade assegura as funções de suporte e a própria atividade *core* comuns às ferrovias e à rede estradal, na qual o *outsourcing* assume uma significativa dimensão, além de ter a incumbência de monitorizar os investimentos nos portos e aeroportos quando estes são financiados pelo estado.

Através de incentivos à empregabilidade, o estado pode também potenciar a permanência em território nacional do *know-how* saído das universidades nacionais, potenciando a competitividade das empresas e o desenvolvimento e adequação das redes logísticas no mercado internacional. Neste âmbito, pode ser enquadrada em Portugal a implementação do Plano 100, promovido pelo Ministério do Planeamento e das Infraestruturas, que envolveu o pagamento de 114 milhões de euros de incentivos às empresas, considerado pelo Ministro do Planeamento e das Infraestruturas, “um balanço bastante positivo”, uma vez que este montante induziu “660 milhões de euros de investimento total” de 2134 empresas, que vão gerar, segundo previsões governamentais, 3805 empregos diretos e 2219 milhões de euros em exportações<sup>[79]</sup>. Na defesa da concorrência, o estado deve ainda colocar ao serviço da economia a capacidade de investigação tecnológica existente nos seus institutos universitários e laboratórios, “porque a inovação é resultado da investigação aplicada”. Para tal, poderá estabelecer parcerias entre os Centros de Investigação e as empresas, com objetivos e prazos a atingir, com orçamentos aprovados e hierarquia definida, sob o controle das empresas<sup>[80]</sup>. Na realidade, num mundo cada vez mais globalizado, a capacidade de inovar é determinante para a competitividade das empresas e dos estados-nação e o seu desenvolvimento a “única forma sustentável de seguir”<sup>[81]</sup>, pelo que a legislação estatal e as normas empresariais devem ser convergentes e adequadas para possibilitar mecanismos de gestão modernos, ágeis e eficazes<sup>[82]</sup>. Atendendo a que os ciclos económicos estão estreitamente ligados a mudanças tecnológicas, o progresso tecnológico não pode ser considerado como um fluxo contínuo, mas desdobrado de forma periódica e irregular<sup>[83]</sup>. Nesta perspetiva, o motor da inovação não é necessariamente a concorrência reativa, mas a possibilidade de realização temporária de uma situação de monopólio com lucros que remunerem os riscos incorridos. Neste sentido, o estado tem a responsabilidade de, juntamente com a sociedade, garantir a competitividade da sua indústria no longo prazo, permitindo-lhe tratar de modo adequado os principais desafios estratégicos do país em qualquer contexto.

### **3.3. A competitividade portuguesa**

Para avaliar o desempenho competitivo da economia portuguesa importa considerar a evolução da quota detida pelas exportações nacionais no mercado externo e a evolução da taxa de penetração das importações no mercado doméstico. Um outro indicador revelador a este respeito é o saldo comercial (bens e serviços), em percentagem do PIB. Neste contexto, é possível verificar a diminuição da competitividade da economia portuguesa desde 1998<sup>[84]</sup>, pela visível perda de quota no exterior, aumento da taxa de penetração das importações e degradação do saldo comercial, após meados dos anos 1990<sup>[85]</sup>. Uma vez que existe uma forte dependência da competitividade em relação aos custos de produção e o grande peso representado pelo fator trabalho nestes custos, o estado deverá monitorizar a evolução dos custos da mão-de-obra nas perdas de competitividade referidas. Um indicador especialmente revelador é o custo unitário do trabalho (relação entre o salário anual por trabalhador e a produtividade na sua versão PIB/trabalhador) comparado com os países parceiros e/ou concorrentes comerciais, no



qual se constata mais uma vez a forte perda desta competitividade em Portugal, comparando com a Espanha e a Irlanda que tiveram ganhos de competitividade ao longo dos anos 1990<sup>[86]</sup>.

Embora a crise económico-financeira nacional esteja ainda longe de estar resolvida, parece perceptível que as empresas portuguesas estão a mudar e a tornar o “tecido empresarial mais competitivo e disposto a ganhar mercados” em países até recentemente pouco considerados ou diretamente ignorados. Segundo um estudo anual realizado pela *AESE Business School*, 43% dos executivos demonstram uma confiança crescente (2011-2013) na capacidade competitiva das empresas portuguesas no mercado interno, sendo que 68% consideram que as empresas nacionais ganharam competitividade nos últimos dois anos aos mercados internacionais. No entanto, no segmento particular das micro empresas, ainda se mantém um significativo grau de pessimismo relativamente à evolução da competitividade destas no mercado nacional.

O recente *Global Competitiveness Index* (GCI) 2014-2015, realizado pelo *World Economic Forum* (WEF), apresentou Portugal na 36.<sup>a</sup> posição entre 144 avaliados, melhorando 15 posições desde o ano de 2014. Esta melhoria derivou essencialmente de duas variáveis estratégicas: a melhoria da eficiência das operações e o fortalecimento dos seus processos de inovação. Destacaram-se neste processo as estratégias de posicionamento do produto, através da obtenção de diferenciação baseada em atributos como a qualidade, o serviço e o fornecimento de soluções integradas. Esta realidade demonstra que os objetivos focados em atingir metas financeiras em detrimento do aumento da competitividade, assim como, “o posicionamento como produtor de baixo custo é essencialmente coisa do passado”<sup>[87]</sup>. Na relação produtividade-competitividade em Portugal, importa ainda atribuir especial atenção a um fator particular com forte incidência direta nestas duas variáveis: o Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Para aumentar a competitividade do seu tecido empresarial, o Estado Português deve implementar políticas públicas de carácter estrutural, uma vez que as variáveis económicas têm registado elevada sensibilidade a estas políticas. Através da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)<sup>[88]</sup>, que é a Entidade Pública Empresarial (EPE) do Estado Português, que visa o desenvolvimento e a execução de políticas estruturantes e de apoio à internacionalização da economia portuguesa, o estado procura “potenciar o investimento que permita incrementar a internacionalização da economia nacional e que poderá proporcionar um desenvolvimento sustentado e sustentável”<sup>[89]</sup>. “Tendo em conta as políticas estruturais postas em prática, no âmbito do Terceiro Quadro Comunitário (QCA III), parece justificar-se, de um modo geral, um reforço da seletividade destas políticas, assim como, um enfoque especial na inovação (nas suas diferentes dimensões)”<sup>[90]</sup>. Tais constatações sugerem as seguintes orientações prioritárias: (1) Privilegiar a inovação (nos seus diferentes aspetos)<sup>[91]</sup>; (2) Introduzir incentivos específicos aos investimentos de elevada intensidade tecnológica; (3) Introduzir apoios específicos à criação ou desenvolvimento de atividades de serviços às empresas com carácter estratégico (ação do lado da oferta), assim como à aquisição destes serviços pelas empresas (ação do lado da procura); e (4) Reforçar a política de atração de IDE, focada na criação de novas atividades. Importa referir o papel relevante

do estado como fiscalizador isento, no sentido de solucionar os conflitos e assim conservar o imprescindível equilíbrio entre o interesse público e usuários de serviço público.

No quadro das orientações estratégicas definidas pelo Governo, o DL n.º 152/2008, de 5 de agosto, veio estabelecer o regime jurídico da Rede Nacional de Plataformas Logísticas (RNPL)<sup>1921</sup>. Este diploma atribui ao Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres (IMTT) a competência para supervisionar e gerir o sistema da RNPL, bem como poderes em matéria de promoção e condução dos procedimentos de seleção de sociedades gestoras das plataformas logísticas. Cabe ainda ao IMTT, reavaliar periodicamente o Plano Portugal Logístico (de natureza setorial), no sentido da sua articulação com o Plano Estratégico dos Transportes, de modo a contribuir para o reordenamento do território, criando condições para atrair novos agentes de mercado. Este projeto “Portugal Logístico” visa a melhoria da eficiência das cadeias logísticas e a promoção de estruturas que potenciem o desenvolvimento dos transportes, reforçando a intermodalidade e a utilização racional dos vários modos, assim como, a integração das redes de transportes internacionais, no sentido de transformar a nossa posição geoestratégica num fator competitivo, através do alargamento do *hinterland* dos portos nacionais. No fundo, pretende-se contribuir para o reforço da competitividade da economia e do papel de Portugal como plataforma logística no espaço europeu e mundial.

Definida pelo Governo a estratégia para o Portugal Logístico, a sua concretização envolve não só a responsabilização do Estado, mas também a associação de diversos agentes públicos e privados. Ao Estado cabe, fundamentalmente, um papel de regulação e planeamento, procurando: (1) Estabelecer regras comuns que enquadrem a instalação, gestão e funcionamento das plataformas integradas na RNPL; (2) Apreciar os projetos que integram a RNPL, de forma a garantir a qualidade mínima das infraestruturas, oferta de serviços e sua adequação à procura; (3) Aprovar os planos de negócio das empresas e o tarifário a praticar; (4) Desenvolver estudos e identificar oportunidades de negócio que potenciem a atividade logística; (5) Garantir as infraestruturas que permitam um máximo de produtividade dos meios operacionais à disposição de cada operador; e (6) Garantir a adoção de sistemas de informação integrados na RNPL e destas com os sistemas portuários<sup>1931</sup>. O modelo de gestão e financiamento definido pelo Governo atribui também um papel muito importante aos agentes privados, quer na fase de promoção das diversas plataformas logísticas quer nas fases de infraestruturização e gestão, assegurando naturalmente as condições necessárias para que haja uma transferência de riscos de que resulte efetivo valor acrescido para o esforço do setor público. Neste sentido, estão previstos modelos alternativos de gestão e financiamento para cada uma das plataformas logísticas. A especificidade e atratividade de cada plataforma determinarão o modelo de gestão e financiamento a seguir e os agentes que se associam para a sua promoção.

Em 2015, o investimento para a concretização da RNPL foi cerca de 1038 milhões de euros, dos quais 131 milhões foram relativos a acessibilidades. Com este investimento pretendeu-se uma procura dirigida às Plataformas de 10,7 milhões de toneladas, dos quais 8,7 milhões foram relativos a fluxos rodoviários, marítimos e ferroviários e os restantes resultaram de captação de novos fluxos espanhóis, portuários e

transfronteiriços. A análise realizada com base nos *layouts* e procura das Plataformas incluídas na RNPL, concluiu que esta é autossustentável, tem capacidade de endividamento, apresentando ao mesmo tempo taxas internas de rentabilidade muito atrativas, global e individualmente, com a Taxa Interna de Retorno (TIR) global do projeto a superar os 13%. Assim, pode considerar-se que o plano de negócios definido possibilitou a geração e captação de valor, dando sustentabilidade financeira ao Sistema e a cada uma das plataformas integradas na Rede.

Outra tendência mundial com bastante aplicabilidade no caso português está relacionada com a Logística Urbana, que visa reduzir o grande volume de transportes pesados de mercadorias nos centros urbanos, evitando congestionamentos, poluição sonora e quedas de produtividade. Neste campo, os municípios poderão implantar operações urbanas diferenciadas para a movimentação de mercadorias através de ações integradas entre os operadores, consumidores e órgãos públicos, a chamada *City Logistics*. Este conceito pressupõe a transferência de cargas para veículos menores com operação urbana integrada por destino e uso intensivo da tecnologia veicular e nos terminais, visando as informações em tempo real para roteirização dinâmica, rastreamento e agilização, da carga e descarga, como dos fluxos de informações e documentos. Com estas implementações pretende-se resolver o problema da distribuição com custos inferiores, pois é nesta fase final das operações que os custos logísticos crescem exponencialmente, designado por problema da última milha (*last mile problem*)<sup>[94]</sup>.

Posto isto, aplicando uma análise *SWOT* a Portugal, é possível destacar como oportunidades, o aumento percentual de empresas que apresenta capacidade tecnológica endógena e a criação de uma estratégia nacional de investigação e inovação, potenciadas pela existência de *Clusters* e de infraestruturas de suporte de conhecimento científico em áreas relevantes, entre as quais a plataforma continental. Ao nível das vulnerabilidades que poderão potenciar as ameaças, destacam-se o investimento ainda insuficiente em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e a colaboração entre instituições de investigação e empresas, que dificultam o aproveitamento da crescente especialização em serviços tecnológicos e a consolidação da base científica do país, reduzindo a capacidade do tecido económico em absorver população qualificada<sup>[95]</sup>. Convém também referir o desequilíbrio modal e territorial existente (excessivo recurso ao transporte rodoviário) e a dependência de Espanha (parceiro comunitário e concorrente direto) na ligação à Europa, pelos corredores de transporte terrestre definidos no Plano Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT) e a incapacidade ainda existente de gerar “corredores de desenvolvimento”, no plano nacional e ibérico, que perspetivem o crescimento dos portos portugueses e dinamização do transporte ferroviário de mercadorias.

Apesar do arranque tardio da modernização das atividades logísticas na economia portuguesa no domínio da integração de canais, modos e operadores ao longo das cadeias de abastecimento e distribuição, Portugal reúne um conjunto de potencialidade que poderão ser exploradas, sendo prioritário o incentivo ao crescente financiamento da I&D nas empresas, de acordo com as suas estratégias empresariais, em articulação com as infraestruturas de ciência e tecnologia, sob pena de expor as debilidades existentes às

ameaças identificadas e destas se traduzirem na efetiva destruição de valor na economia.

## 4. Conclusões

O estado assume um papel crucial na promoção da competitividade do seu tecido empresarial, no qual, através de legislação própria e estreita cooperação com os agentes económicos, visa a criação de um ambiente económico favorável através da desobstrução dos canais logísticos.

Com o final da II Guerra Mundial e subsequente liberalização dos mercados internacionais, que deu origem ao fenómeno da globalização, assistiu-se a uma evolução exponencial do conceito de logística em termos de prioridades, desde a produtividade, passando pelas questões do preço e da qualidade, pela fase dos serviços e da valorização das marcas, pela diferenciação, pela força das parcerias, e do *benchmarking* na cadeia produtiva e na responsabilidade sócio-ambiental, até ao conceito de SCM. Neste contexto, o aumento da concorrência tem induzido o setor empresarial a fomentar a sua eficiência ao longo da cadeia de valor, nomeadamente através da redução dos custos logísticos, impelindo um número cada vez maior de empresas industriais e comerciais a subcontratarem as suas operações logísticas a empresas especializadas, que passaram a desenvolver a sua atividade em espaços integrados, com acesso a estruturas eficientes de transporte intermodal e a um conjunto de serviços partilhados. Do ponto de vista macroeconómico, a crescente globalização dos fluxos de mercadorias e o acentuar da especialização dos mercados têm provocado o aumento das distâncias percorridas pelos produtos, potenciando o transporte de grandes quantidades de produtos semiacabados por via marítima até centros logísticos próximos dos mercados de consumo, o que conduz ao desenvolvimento de plataformas logísticas junto destes, com capacidade de armazenagem, gestão de *stocks* e funcionalidades de valor acrescentado destinadas a adequar os produtos às necessidades específicas dos mercados locais.

No contexto atual de economia de mercado, é assim possível constatar que a competitividade deixou de ser medida somente entre produtos e empresas, mas sobretudo entre redes logísticas. Para serem competitivas, as empresas têm de ter capacidade de gerar o maior lucro, tendo em consideração a concorrência, contudo, atualmente este lucro não passa somente pelo aumento da capacidade produtiva nem apenas pela capacidade de venda ao cliente de produtos diferenciados e com a qualidade expectável, mas sobretudo pela racionalização dos custos envolvidos na sua rede de distribuição. Subsequentemente, para competir com empresas cujas redes logísticas possibilitam a colocação no mercado de produtos mais baratos, as empresas passaram a enveredar por lógicas de diferenciação dos seus produtos, ou melhoraram a sua rede de distribuição, através da maior integração entre cadeias logísticas, que passaram a envolver diversas entidades no processo. O resultado final é o aumento da importância estratégica das atividades logísticas e de SCM.

Num ambiente estratégico, em que a inovação inerente aos desenvolvimentos

tecnológicos promoveu a comunicação entre instituições, a circulação de pessoas, bens e serviços e gestão, em tempo real, há um importante espaço para a atuação dos estados-nação. Neste âmbito, o poder estatal através do consumo e investimento públicos, poderá contribuir para contrariar o défice orçamental e conseqüentemente a dívida pública procurando o aumento do PIB. Os investimentos deverão, no entanto, trazer retorno a médio/longo prazo, verificando-se uma relação de proporcionalidade entre os níveis de incentivo estatais e o desenvolvimento nacional, com reflexo na atratividade do mercado e onde as empresas, em consequência disso, beneficiam de elevadas economias internas e externas. É justamente neste contexto que está inserido o estado como agente indutor e mobilizador da capacidade produtiva das empresas e da economia em geral.

Ao nível das redes logísticas, o estado tem um papel de relevo, pois pode impor restrições à compra de MP a determinados países, influenciando o preço das mesmas e a competitividade das empresas, bem como aplicar aumento/diminuição de impostos a certos produtos/serviços, limitando a oferta/procura de determinados mercados. Através de legislação adequada o poder estatal pode promover a transparência nas relações comerciais e o equilíbrio das posições negociais entre agentes económicos, consideradas essenciais para o direito fundamental à livre iniciativa económica e estabelecer os mecanismos que assegurem o seu cumprimento. Da mesma forma, o estado pode promover a competitividade, através da proibição da aplicação de preços ou condições de venda discriminatórios de uma empresa em relação a outra, assim como a proibição da prática de *dumping* de preço comercial. A implementação de legislação mais restritiva relativa às normas ambientais terá também impacto na competitividade empresarial, ao nível do custo da rede de transportes nacional, mas também pode estimular novos mercados. A criação de incentivos aos produtores nacionais e à empregabilidade, potenciando a permanência em território nacional do *know-how* saído das universidades e assumir os custos de determinado serviço como consumidor, são outras formas que o estado pode implementar para dinamizar a produção nacional. O estado poderá ainda colocar ao serviço da economia a capacidade de investigação tecnológica existente nos seus institutos universitários e laboratórios, estabelecendo parcerias entre os centros de investigação e empresas, com metas a atingir, orçamentos aprovados e hierarquia definida.

O investimento em infraestruturas na rede de transportes é talvez a melhor forma para promover a competitividade da rede logística, através da integração da rede de transportes ao nível estratégico, operacional e tecnológico, potenciando a fluidez do fluxo logístico com uma abordagem sistémica que vise garantir a interoperabilidade e comodalidade operacional, complementada por um sistema de transportes eficiente e adequado à satisfação do mercado, com reflexo na redução dos custos de transporte e nas margens aplicadas. O estado pode e deve assim, ter como objetivos melhorar a mobilidade das populações, aumentar a competitividade das empresas e fomentar o desenvolvimento económico do país, preparando de modo adequado, os principais desafios estratégicos em qualquer contexto. Neste contexto, Portugal reúne um conjunto de potencialidades que poderão ser exploradas, sendo prioritário o incentivo ao crescimento do investimento em I&D pelas empresas em articulação com as infraestruturas de ciência e tecnologia.

É inserido neste cenário que o Exército, tendo já reunido as condições estruturais necessárias, deverá desenvolver e adequar o seu conceito de SCM, procurando melhorar a eficiência dos fluxos logísticos, conseguida sobretudo pela redução dos custos de funcionamento da estrutura, rentabilização dos meios e maior qualidade na disponibilização dos produtos ou serviços, perante a emergência das ameaças internacionais cada vez mais agudizadas no espectro da conflitualidade atual.

## Fontes e Bibliografia

AHMDN, DIV/772/1, *Relatório de Atividades de 1972 e Programa de Concretização de Despesas para 1973*, Anexo n.º 2 do Grupo de Trabalho para a Coordenação do Esforço de Defesa com o Desenvolvimento Económico-Social (dezembro de 1972), pp. 1-2.

AICEP Portugal Global (2016), “Sistema Fiscal”, Governo de Portugal, (Online). Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Sistema%20Fiscal/Paginas/ImpostoMunicipalImoveisIMI.aspx>.

APICS (2016), *Supply Chain Council advances supply chains through research, benchmarking, and publications*, (Online). Disponível em: [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org).

Assembleia da República (2009), “Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho”, *Diário da República*, I Série, (129).

Autoridade Tributária e Aduaneira (2016), “Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas”, Lei N.º 5/2016, de 29 de fevereiro de 2016.

Ballou, R., Gilbert, S., Mukherjee, A. (2000), “New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities”, *Industrial Marketing Management*, XXIX.

Banco de Portugal (1999), *Relatório do Conselho de Administração*.

Barretto, Antônio Sérgio, Rebecca Arkader (1992), *Novos Paradigmas de Competitividade: Implicações para a Atuação do Sistema BNDES*, Rio de Janeiro.

Bendini, Roberto (2015), “A União Europeia e a Organização Mundial do Comércio”, *Parlamento Europeu*, (Online).

Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_6.2.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.2.2.html).

Brito, Ana e Raquel Almeida (2016), “Integrados e Centroliva arriscam perder licença por poluição do Tejo”, *Público*, 15 de março de 2016.

Caldart, Adrian (2004), "A competitividade de Portugal e das suas empresas", *Jornal de Negócios*, AESE Business School, (Online). Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a\\_competitividade\\_de\\_portugal\\_e\\_das\\_suas\\_empresas.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a_competitividade_de_portugal_e_das_suas_empresas.html).

Calmanovici, Carlos Eduardo (2011), "A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras", *Revista USP*, (89), Brasil, São Paulo.

Campos, Luís e Sara Canavezes (2007), *Introdução à Globalização*, Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN.

Cardão, António Pinho (2010), "O papel do Estado na economia globalizada", *Negócios*, (Online). Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/o\\_papel\\_do\\_estado\\_na\\_economia\\_globalizada.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/o_papel_do_estado_na_economia_globalizada.html).

Carvalho, José Crespo de (2012), *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, 1.ª Edição, Lisboa, Editora Sílabo.

Castro, Rafael Gonçalves de (2013), *Matriz de Competitividade: Gestão da Evolução Competitiva dos Pequenos Negócios*.

CCE (2000), *European Economy*, (70).

CGEE/ANPEI (2008), *Os Novos Instrumentos de Apoio à Inovação: uma Avaliação Inicial*, Brasília, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento.

Christopher, M. (2001), *Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos*, São Paulo, Pioneira Thomson, Learning.

CLM (1991), *Council of Logistics Management*, (Online). Disponível em: <http://www.britannica.com/topic/logistics-business#ref528537>.

Conselho Económico e Social (2002), *Mesa Redonda: A Competitividade da Economia Portuguesa*, Lisboa.

Costa, Marta (2014), "O Dumping Segundo a Lei Portuguesa", *Economias*, (Online). Disponível em: <http://www.economias.pt/o-dumping-segundo-a-lei-portuguesa/>.

CSCMP (2016), *Council of Supply Chain Management Professionals*, (Online). Disponível em: [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org).

Deloitte (2014), "Making an impact that matters", *Global Report*.

Dertouzos, M. L. (1989), *Made in America: regaining the productivity edge*. Cambridge, Mass, MIT Press.

Dias, Manuela Cristina (2007), *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing, Faculdade de Economia Universidade do Porto.

ENEI (2014a), *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente EI&I*, Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020.

ENEI (2014b), "Mobilidade, Transportes e Logística", *Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica*, Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020, Documento de Trabalho N.º 2.

Escola Prática dos Serviços (2014), "Gestão da Cadeia de Abastecimento - Relevância para Logística Permanente do Exército", *Boletim nº 2*.

Exército (2016), "Distribuição Territorial de Unidades", (Online). Disponível em: <http://www.exercito.pt/unidades/Paginas/Distribuicao.aspx>.

Felício, J. Augusto (2015), "Logística na Distribuição", *Logística Moderna*, (Online). Disponível em: <http://www.logisticamoderna.com/opiniao/628-a-logistica-na-distribuicao>.

Felismino, Elisabete (2016), *AICEP à procura de novos investimentos no tecido empresarial*, (Online). Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/aicep-a-procura-de-novos-investimentos-no-tecido-empr-esarial\\_239623.HTML](http://economico.sapo.pt/noticias/aicep-a-procura-de-novos-investimentos-no-tecido-empr-esarial_239623.HTML).

Ferreira, Karine Araújo, Maria Rita Alves (2005), *Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias*, XV, (3), Brasil, São Paulo, Universidade Federal de São Carlos.

Freire, A. (1997), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo.

Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.

Gutierrez, Vânia Cristina Pastri (2016), *A Logística empresarial: uma abordagem histórica*, Brasil, UNIVEN - Centro Universitário Eurípedes de Marília.

Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., Clark K. B. (1988), *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*, Nova Iorque, The Free Press.

Infraestruturas de Portugal (2016), *Plano de Investimentos em Infraestruturas Ferrovia 2020*, Lisboa.

Keynes, John Maynard (1992), *Teoria geral do emprego, do juro e da moeda*, São Paulo, Editora Atlas.

Lima, Francisco (2014), "Macroeconomia", Curso de Economia para Engenheiros, comunicação apresentada na VI Conferência, *Macroeconomia II*, realizado no âmbito do



Curso de Economia para Engenheiros, Lisboa, IST, 16 de outubro de 2014 a 11 de dezembro de 2014.

Lima, Jr, Orlando Fontes (2005), *Tendências para a Logística no Século XXI*, Campinas, Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes, Faculdade de Engenharia Civil - Departamento de Geotecnia e Transportes, (Online). Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/index.php/publicacoes/artigos/79-tendencias-para-a-logistica-no-seculo-xxi>.

Marques, Alfredo (2002), *Crescimento, Produtividade e Competitividade: Problemas de desempenho da economia Portuguesa*, Coimbra, Centro de Estudos da União Europeia (CEUNEUROP), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Medeiros, Eduardo Raposo de (2013), *Economia Internacional*, 9.ª Edição, Portugal, Escolar Editora.

Ministério da Defesa Nacional (2006), "Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de março", *Diário da República*, I Série-A, (57).

Ministério da Defesa Nacional (2014), "Decreto-Lei n.º 167/2014, de 6 de novembro", *Diário da República*, I Série, (215).

Ministério da Defesa Nacional (2015), "Decreto-Lei n.º 11/2015, de 26 de janeiro", *Diário da República*, I Série, (17).

Ministério da Economia (2002), "Decreto-Lei n.º 225/2002", *Diário da República*, I Série-A, (251).

Ministério da Economia (2013), "Decreto-Lei n.º 166/2013", *Diário da República*, I Série, (251).

Ministro das Finanças, Ministro da Economia (2016), "Portaria n.º 24-A/2016", *Diário da República*, I Série, (29).

Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (2008), "Decreto-lei 152/2008", *Diário da República*, I Série, (150).

Ministério das Obras Públicas (s. d.), *Portugal Logístico: Rede Nacional de Plataformas Logísticas*, Gabinete da Secretária de Estado dos Transportes, pp. 17-18, (Online). Disponível em: <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/PlataformasLogisticas/Documents/Rede%20Plataformas%20logisticas.pdf>.

Ministro do Planeamento e Infraestruturas (2016a), "Empresas vão criar 3800 empregos com os 114 milhões de incentivos ao investimento do Plano 100", *Notícias de 2016-03-04 às 10:23*, República Portuguesa, (Online). Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mpi/noticias/20160304-mpi-plano-cem.aspx>.

Ministro do Planeamento e Infraestruturas (2016b), “Investir na Ferrovia com fundos comunitários para apoiar desenvolvimento económico”, *Notícias de 2016-02-25 às 17:11*, República Portuguesa, (Online). Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mpi/noticias/20160225-mpi-oe-especialidade.aspx>.

OCDE (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3.ª Edição, Paris, OCDE publicações.

Operacional (2015), “Entrevista com o General Carlos Jerónimo, Chefe do Estado-Maior do Exército (I Parte)”, (Online). Disponível em: <http://www.operacional.pt/entrevista-com-o-general-carlos-jeronimo-chefe-do-estado-maior-do-exercito-i-parte/>.

Organização Mundial do Comércio, (2006), *Statistiques du commerce international*, Suíça, OMC.

Portogente (2016), *Cadeia Logística*, (Online). Disponível em: <https://portogente.com.br/portopedia/73323-cadeia-logistica>.

Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York, The Free Press.

Pozo, H. (2004); *Administração de recursos materiais e patrimonial uma abordagem logística*, 3.ª Edição, São Paulo, Atlas.

Quadro Comunitário de Apoio III (2011), *Os Sistemas de Incentivos no QCA III*, (Online). Disponível em: <http://www.qca.pt/incentivos/default.asp>.

Reis, Francisco Cardoso dos (2016), “Gestão de Infraestruturas de Transportes”, *Seminário*, realizado no âmbito da Pós-Graduação em Logística e Gestão de Operações, Lisboa, ISG, 25 de fevereiro de 2016.

Rufino, Rui (2015), “Lean Manufacturing”, *Gestão da Produção e Manutenção*, Pós Graduação em Logística e Gestão de Operações, 19 de novembro de 2015 a 19 de março de 2016, Lisboa, ISG.

Rufino, Rui (s. d.), “O novo paradigma: Cadeias de abastecimento dinâmicas”, *Logística Moderna*, (Online). Disponível em: <http://www.logisticamoderna.com/opiniao/228-o-novo-paradigma-cadeias-de-abastecimento-dinamicas>.

Silva, Antunes Felipe da (2014), “A Importância do Papel do Estado na Atividade Económica”, *A Economia em Revista*, XXII, (1).

Slack, N. (2002), *Administração da Produção*, Brasil, São Paulo, Atlas.

Smith, Adam (1904), *The Wealth of Nations*, I, 5.ª Edição.

Sosa, Roosevelt Baldomir (2015), “Papel e ação do Estado no comércio exterior”, *Revista do Serviço Público*, XLV, (3).

Stalk Jr., G. (1988), *Time - the next source of competitive advantage*, Harvard Business Review.

Stadtler H. (2009), *A framework for collaborative planning and state-of-the-art*. Or Spectr.

Schumpeter, J. (1978), *The Theory of Economic Devefopment*, Oxford. Oxford University Press.

Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, 2.<sup>a</sup> Edição, Portugal, McGraw Hill.

Trindade, Valério (2013), “Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizada”, *Doutrina Militar Terrestre*, 3.<sup>a</sup> Edição.

Veludo, Manuel Vilhena (2015), *Gestão da Qualidade*, Pós Graduação em Logística e Gestão de Operações, 19 de novembro de 2015 a 19 de março de 2016, Lisboa, ISG.

Waldner, Jean-Baptiste (1992), *CIM: Principles of Computer Integrated Manufacturing*.

---

\* Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Engenharia Mecânica, pela Academia Militar. Autor de diversos artigos no âmbito da Logística do Exército. Membro Estagiário da Ordem dos Engenheiros. Atualmente, presta serviço na direção de Material e Transportes, com as funções de Chefe da Secção de Gestão de PANDUR.

<sup>[1]</sup> — Campos, Luís e Sara Canavezes (2007), *Introdução à Globalização*, Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN, pp. 10, 19.

<sup>[2]</sup> — Silva, Antunes Felipe da (2014), “A Importância do Papel do Estado na Atividade Económica”, *A Economia em Revista*, XXII, (1).

<sup>[3]</sup> — CLM (1991), *Council of Logistics Management*, (Online). Disponível em: <http://www.britannica.com/topic/logistics-business#ref528537>.

<sup>[4]</sup> — Carvalho, José Crespo de (2012)., *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Editora Sílabo, p.24.

<sup>[5]</sup> — Ferreira, Karine Araújo, Maria Rita Alves (2005), *Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias*, XV, (3), Brasil, São Paulo, Universidade Federal de São Carlos, pp. 434-436.

<sup>[6]</sup> — Ferreira, Karine Araújo, Maria Rita Alves (2005), *Op. Cit.*, pp. 436-447.

<sup>[7]</sup> — Pozo, H. (2004); *Administração de recursos materiais e patrimonial uma abordagem logística*, 3.<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Atlas.

<sup>[8]</sup> — Este *software* de gestão da produtividade acaba por representar um conceito de gestão total, que possibilita também as empresas rentabilizar os recursos humanos disponíveis. Waldner, Jean-Baptiste (1992), *CIM: Principles of Computer Integrated Manufacturing*, p. 47.

<sup>[9]</sup> — O aparecimento de novas variáveis a equacionar nas empresas, durante este período, acabou por mudar o planeamento estratégico e a forma de operar das mesmas, nomeadamente: o incremento da competitividade; a escassez de MP; a inflação, crise do petróleo e consequente aumento dos custos de transporte e manutenção de *stocks*; o desenvolvimento exponencial da informática e tecnologias de informação; a formação de Blocos Económicos; e a globalização.

<sup>[10]</sup> — Castro, Rafael Gonçalves de (2013), *Matriz de Competitividade: Gestão da Evolução Competitiva dos Pequenos Negócios*, pp. 1-2.

<sup>[11]</sup> — Lima, Jr, Orlando Fontes (2005), *Tendências para a Logística no Século XXI*, Campinas, Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes, Faculdade de Engenharia Civil - Departamento de Geotecnia e Transportes, (Online). Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/index.php/publicacoes/artigos/79-tendencias-para-a-logistica-no-seculo-xxi>.

<sup>[12]</sup> — Barretto, Antônio Sérgio, Rebecca Arkader (1992), *Novos Paradigmas de Competitividade: Implicações para a Atuação do Sistema BNDES*, Rio de Janeiro, p. 390.

<sup>[13]</sup> — Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York, The Free Press; Stalk Jr., G. (1988), *Time - the next source of competitive advantage*, Harvard Business Review, pp. 41-51.

<sup>[14]</sup> — Dertouzos, M. L. (1989), *Made in America: regaining the productivity edge*. Cambridge, Mass, MIT Press.

<sup>[15]</sup> — Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., Clark K. B. (1988), *Dynamic manufacturing: creating the learning organization*, Nova Iorque, The Free Press.

<sup>[16]</sup> — CSCMP (2016), *Council of Supply Chain Management Professionals*, (Online). Disponível em: [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org).

<sup>[17]</sup> — Gutierrez, Vânia Cristina Pastrri (2016), *A Logística empresarial: uma abordagem histórica*, Brasil, UNIVEN - Centro Universitário Eurípedes de Marília, pp. 3-4.

<sup>[18]</sup> — ENEI (2014b), "Mobilidade, Transportes e Logística", *Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica*, Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020, Documento de Trabalho N.º 2, p. 8.

<sup>[19]</sup> — Campos, Luís e Sara Canavezes (2007), *Op. Cit.*, p. 23.

<sup>[20]</sup> — Dias, Manuela Cristina (2007), *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais - Especialização em Marketing, Faculdade de Economia Universidade do Porto, p. 7.

<sup>[21]</sup> — Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.

<sup>[22]</sup> — Trindade, Valério (2013), "Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizada", *Doutrina Militar Terrestre*, 3.ª Edição; Campos, Luís e Sara Canavezes (2007), *Op. Cit.*, pp. 10-12.

<sup>[23]</sup> — Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, 2.ª Edição, Portugal, McGraw Hill, p.24.

<sup>[24]</sup> — Carvalho, José Crespo de (2012), *Op. Cit.*.

<sup>[25]</sup> — Medeiros, Eduardo Raposo de (2013), *Economia Internacional*, 9.ª Edição, Portugal, Escolar Editora, p. 82.

<sup>[26]</sup> — Marques, Alfredo (2002), *Crescimento, Produtividade e Competitividade: Problemas de desempenho da economia Portuguesa*, Coimbra, Centro de Estudos da União Europeia (CEUNEUROPE), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, p. 9.

<sup>[27]</sup> — Do ponto de vista macroeconómico, mede-se a produtividade do trabalho através do PIB de um país por pessoa ativa, continuando a ser a principal fonte de crescimento económico.

<sup>[28]</sup> — Conselho Económico e Social (2002), *Mesa Redonda: A Competitividade da Economia Portuguesa*, Lisboa, pp. 61-62.

<sup>[29]</sup> — Teixeira, Sebastião (2005), *Op. Cit.*, p. 35.

<sup>[30]</sup> — O investimento produtivo realiza-se quando a taxa de lucro sobre o capital supera ou é pelo menos igual à taxa de juro, ou que os lucros sejam maiores ou iguais ao capital investido.

<sup>[31]</sup> — Cardão, António Pinho (2010), “O papel do Estado na economia globalizada”, *Negócios*, (Online). Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/o\\_papel\\_do\\_estado\\_na\\_economia\\_globalizada.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/o_papel_do_estado_na_economia_globalizada.html).

<sup>[32]</sup> — Sosa, Roosevelt Baldomir (2015), “Papel e ação do Estado no comércio exterior”, *Revista do Serviço Público*, XLV, (3).

<sup>[33]</sup> — Liberalizar o comércio internacional significa promover a redução (e, no limite, promover a total eliminação) das tarifas alfandegárias e outros entraves legais que os diferentes países instituem relativamente à importação de bens e serviços no sentido de proteger os respetivos sistemas produtivos.

<sup>[34]</sup> — Campos, Luís e Sara Canavezes (2007), *Op. Cit.*, p. 25.

<sup>[35]</sup> — Bendini, Roberto (2015), “A União Europeia e a Organização Mundial do Comércio”, *Parlamento Europeu*, (Online). Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_6.2.2.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.2.2.html).

<sup>[36]</sup> — Campos, Luís e Sara Canavezes (2007), *Op. Cit.*, p. 28.

<sup>[37]</sup> — Freire, A. (1997), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Lisboa, Editorial Verbo.

<sup>[38]</sup> — Organização Mundial do Comércio, (2006), *Statistiques du commerce international*,

Suíça, OMC.

<sup>[39]</sup> — Stadtler H. (2009), *A framework for collaborative planning and state-of-the-art*. Or Spectr, p. 31.

<sup>[40]</sup> — Rufino, Rui (s. d.), “O novo paradigma: Cadeias de abastecimento dinâmicas”, *Logística Moderna*, (Online). Disponível em: <http://www.logisticamoderna.com/opiniao/228-o-novo-paradigma-cadeias-de-abastecimento-dinamicas>.

<sup>[41]</sup> — Slack, N. (2002), *Administração da Produção*, Brasil, São Paulo, Atlas.

<sup>[42]</sup> — Christopher, M. (2001), *Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos*, São Paulo, Pioneira Thomson, Learning; Ballou, R., Gilbert, S., Mukherjee, A. (2000), “New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities”, *Industrial Marketing Management*, XXIX, pp. 7-18.

<sup>[43]</sup> — Conceitos associados à otimização da aquisição de materiais e serviços, garantida através da gestão de fornecedores, desenvolvimento de técnicas de negociação, economia e eficiência de processos, entre outros fatores. Deloitte (2014), “Making an impact that matters”, *Global Report*, p. 15.

<sup>[44]</sup> — Numa cadeia, o percurso dos abastecimentos ocorre frequentemente através da combinação dos conceitos *push* e *pull*, conforme se baseie em previsões de consumo ou em respostas efetivas à procura, e a adequada localização do momento de passagem entre estes dois métodos, designado de ponto de desacoplamento, irá viabilizar a melhor resposta às necessidades específicas de cada secção da cadeia de abastecimento. Carvalho, José Crespo (2012), *Op. Cit.*.

<sup>[45]</sup> — Felício, J. Augusto (2015), “Logística na Distribuição”, *Logística Moderna*, (Online). Disponível em: <http://www.logisticamoderna.com/opiniao/628-a-logistica-na-distribuicao>.

<sup>[46]</sup> — Rufino, Rui (s. d.), *Op. Cit.*.

<sup>[47]</sup> — Carvalho, José Crespo de (2012), *Op. Cit.*, pp. 68-69.

<sup>[48]</sup> — APICS (2016), *Supply Chain Council advances supply chains through research, benchmarking, and publications*, (Online). Disponível em: [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org).

<sup>[49]</sup> — Lima, Jr, Orlando Fontes (2005), *Op. Cit.*.

<sup>[50]</sup> — Ministério da Defesa Nacional (2014), “Decreto-Lei n.º 167/2014, de 6 de novembro”, *Diário da República*, I Série (215), p. 5669; Ministério da Defesa Nacional (2015), “Decreto-Lei n.º 11/2015, de 26 de janeiro”, *Diário da República*, I Série (17), p. 536.

<sup>[51]</sup> — Disponível no Site Oficial do Exército. Exército (2016), “Distribuição Territorial de Unidades”, (Online). Disponível em: <http://www.exercito.pt/unidades/Paginas/Distribuicao.aspx>.

<sup>[52]</sup> — Operacional (2015), “Entrevista com o General Carlos Jerónimo, Chefe do Estado-Maior do Exército (I Parte)”, (Online). Disponível em: <http://www.operacional.pt/entrevista-com-o-general-carlos-jeronimo-chefe-do-estado-maior-do-exercito-i-parte/>.

<sup>[53]</sup> — Escola Prática dos Serviços (2014), “Gestão da Cadeia de Abastecimento - Relevância para Logística Permanente do Exército”, *Boletim nº 2*, p. 8.

<sup>[54]</sup> — Senso de sistematização, organização, limpeza, normalização e autodisciplina nos locais de trabalho, reduzindo os fluxos de material.

<sup>[55]</sup> — Rufino, Rui (2015), “Lean Manufacturing”, *Gestão da Produção e Manutenção*, Pós Graduação em Logística e Gestão de Operações, 19 de novembro de 2015 a 19 de março de 2016, Lisboa, ISG.

<sup>[56]</sup> — Veludo, Manuel Vilhena (2015), *Gestão da Qualidade*, Pós Graduação em Logística e Gestão de Operações, 19 de novembro de 2015 a 19 de março de 2016, Lisboa, ISG.

<sup>[57]</sup> — Escola Prática dos Serviços (2014), *Op. Cit.*, p. 6.

<sup>[58]</sup> — A Lei Orgânica do Exército de 2006 visou a criação de um “Exército moderno, adaptado e adaptável às alterações do ambiente político, estratégico e operacional contemporâneo, atento à evolução científica e tecnológica e adequado à realidade da profissionalização”. Ministério da Defesa Nacional (2006), “Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março”, *Diário da República*, I Série-A (57), pp. 2044-2045.

<sup>[59]</sup> — Assembleia da República (2009), “Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho”, *Diário da República*, I Série (129), pp. 4344-(2)-4344-(3).



<sup>[60]</sup> — Art. 20.º do Decreto-Lei (DL) n.º 61/2006, de 21 de março. Ministério da Defesa Nacional (2006), *Op. Cit.*, p. 2048.

<sup>[61]</sup> — Keynes, John Maynard (1992), *Teoria geral do emprego, do juro e da moeda*, São Paulo, Editora Atlas.

<sup>[62]</sup> — Lima, Francisco (2014), “Macroeconomia”, Curso de Economia para Engenheiros, comunicação apresentada na VI Conferência, *Macroeconomia II*, realizado no âmbito do Curso de Economia para Engenheiros, Lisboa, IST, 16 de outubro de 2014 a 11 de dezembro de 2014.

<sup>[63]</sup> — OCDE (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3.ª Edição, Paris, OCDE publicações, p. 10.

<sup>[64]</sup> — Smith, Adam (1904), *The Wealth of Nations*, I, 5.ª Edição, Capítulos 5-6.

<sup>[65]</sup> — Investimento = Poupança + Saldo Orçamental - Exportações Líquidas.

<sup>[66]</sup> — PIB = Consumo Público + Consumo Privado + (Investimento Público + Investimento Privado) + (Exportações - Importações)

<sup>[67]</sup> — Salários mais baixos levam a menores custos de produção que significam um aumento da quantidade oferecida para cada nível de preços. Por outro lado, corresponde a uma diminuição do poder de compra, com efeitos negativos no consumo privado.

<sup>[68]</sup> — Ministério da Economia (2013), “Decreto-Lei n.º 166/2013”, *Diário da República*, I Série, (251), pp. 6985-6986.

<sup>[69]</sup> — Costa, Marta (2014), “O Dumping Segundo a Lei Portuguesa”, *Economias*, (Online). Disponível em: <http://www.economias.pt/o-dumping-segundo-a-lei-portuguesa/>.

<sup>[70]</sup> — Ministério da Economia (2013), *Op. Cit.*, p. 6986.

<sup>[71]</sup> — Ministro das Finanças, Ministro da Economia (2016), “Portaria n.º 24-A/2016”, *Diário da República*, I Série (29), p. 456-(2).

<sup>[72]</sup> — Atualmente, em Portugal, os prédios integrados em empreendimentos a que seja

atribuída a utilidade turística, ficam isentos de IMI, por um período de sete anos. AICEP Portugal Global (2016), “Sistema Fiscal”, Governo de Portugal, (Online). Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Sistema%20Fiscal/Paginas/ImpostoMunicipalImoveisIMI.aspx>.

<sup>[73]</sup> — Autoridade Tributária e Aduaneira (2016), “Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas”, Lei N.º 5/2016, de 29 de fevereiro de 2016, p. 7.

<sup>[74]</sup> — Caso da empresa Centroliva, que tem de corrigir situações relacionadas com descargas poluentes no rio Tejo, entre outras nas mesmas circunstâncias. Brito, Ana e Raquel Almeida (2016), “Integrados e Centroliva arriscam perder licença por poluição do Tejo”, *Público*, 15 de março de 2016, p. 12.

<sup>[75]</sup> — AHMDN, DIV/772/1, *Relatório de Atividades de 1972 e Programa de Concretização de Despesas para 1973*, Anexo n.º 2 do Grupo de Trabalho para a Coordenação do Esforço de Defesa com o Desenvolvimento Económico-Social (dezembro de 1972), pp. 1-2.

<sup>[76]</sup> — Infraestruturas de Portugal (2016), *Plano de Investimentos em Infraestruturas Ferrovia 2020*, Lisboa, p. 4.

<sup>[77]</sup> — Ministro do Planeamento e Infraestruturas (2016b), “Investir na Ferrovia com fundos comunitários para apoiar desenvolvimento económico”, *Notícias* de 2016-02-25 às 17:11, República Portuguesa, (Online). Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mpi/noticias/20160225-mpi-oe-especialidade.aspx>.

<sup>[78]</sup> — Reis, Francisco Cardoso dos (2016), “Gestão de Infraestruturas de Transportes”, *Seminário*, realizado no âmbito da Pós-Graduação em Logística e Gestão de Operações, Lisboa, ISG, 25 de fevereiro de 2016.

<sup>[79]</sup> — Ministro do Planeamento e Infraestruturas (2016a), “Empresas vão criar 3800 empregos com os 114 milhões de incentivos ao investimento do Plano 100”, *Notícias de 2016-03-04 às 10:23*, República Portuguesa, (Online). Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/pt/ministerios/mpi/noticias/20160304-mpi-plano-cem.aspx>.

<sup>[80]</sup> — Cardão, António Pinho (2010), *Op. Cit.*.

<sup>[81]</sup> — Calmanovici, Carlos Eduardo (2011), “A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras”, *Revista USP*, (89), Brasil, São Paulo.

<sup>[82]</sup> — CGEE/ANPEI (2008), *Os Novos Instrumentos de Apoio à Inovação: uma Avaliação Inicial*, Brasília, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento.

<sup>[83]</sup> — Schumpeter, J. (1978), *The Theory of Economic Development*, Oxford. Oxford University Press.

<sup>[84]</sup> — Banco de Portugal (1999), *Relatório do Conselho de Administração*, pp. 104-105.

<sup>[85]</sup> — Marques, Alfredo (2002), *Op. Cit.*, p. 9.

<sup>[86]</sup> — CCE (2000), *European Economy*, (70).

<sup>[87]</sup> — Caldart, Adrian (2004), “A competitividade de Portugal e das suas empresas”, *Jornal de Negócios*, AESE Business School, (Online). Disponível em: [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a\\_competitividade\\_de\\_portugal\\_e\\_das\\_suas\\_empresas.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/a_competitividade_de_portugal_e_das_suas_empresas.html).

<sup>[88]</sup> — Esta agência foi criada em 2007 e teve a sua origem na anterior Agência Portuguesa para o Investimento (API), criada pelo DL n.º 225/2002, de 30 de outubro de 2002, acabando por absorver também as funções do Investimento e Comércio Externo de Portugal (ICEP), criado em 1982, pelo DL n.º 115/82, de 14 de abril, entretanto extinto. Ministério da Economia (2002), “Decreto-Lei n.º 225/2002”, *Diário da República*, I Série-A (251), p. 6993.

<sup>[89]</sup> — Felismino, Elisabete (2016), *AICEP à procura de novos investimentos no tecido empresarial*, (Online). Disponível em: [http://economico.sapo.pt/noticias/aicep-a-procura-de-novos-investimentos-no-tecido-empr-esarial\\_239623.HTML](http://economico.sapo.pt/noticias/aicep-a-procura-de-novos-investimentos-no-tecido-empr-esarial_239623.HTML).

<sup>[90]</sup> — Quadro Comunitário de Apoio III (2011), *Os Sistemas de Incentivos no QCA III*, (Online). Disponível em: <http://www.qca.pt/incentivos/default.asp>.

<sup>[91]</sup> — No âmbito da estratégia estabelecida para a Europa até 2020 no atual quadro de transformação das economias. ENEI (2014a), *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente EI&I*, Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020, p. 8.

<sup>[92]</sup> — Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações (2008), “Decreto-lei 152/2008”, *Diário da República*, I Série (150), pp. 5228-5229.

<sup>[93]</sup> — Ministério das Obras Públicas (s. d.), *Portugal Logístico: Rede Nacional de Plataformas Logísticas*, Gabinete da Secretária de Estado dos Transportes, pp. 17-18, (Online). Disponível em: <http://www.imtt.pt/sites/IMTT/Portugues/PlataformasLogisticas/Documents/Rede%20Plataformas%20logisticas.pdf>.

<sup>[94]</sup> — Portogente (2016), *Cadeia Logística*, (Online). Disponível em: <https://portogente.com.br/portopedia/73323-cadeia-logistica>.

<sup>[95]</sup> — ENEI (2014a), *Op. Cit.*, pp. 23-24.