

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

**2017/2018**



**TII**

**PROGRAMAS DE ALIENAÇÃO DE CAPACIDADES MILITARES:  
OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.**

**João Manuel Cardeiro Caldas  
CORONEL/PILAV**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**PROGRAMAS DE ALIENAÇÃO DE CAPACIDADES**  
**MILITARES: OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

**CORONEL/PILAV João Manuel Carneiro Caldas**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2017/18

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**PROGRAMAS DE ALIENAÇÃO DE CAPACIDADES  
MILITARES: OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

**CORONEL/PILAV João Manuel Carneiro Caldas**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2017/18

Orientador: BGEN/PILAV

Rui José dos Santos Pedroso Pinheiro de Freitas

Pedrouços 2018



### **Declaração de compromisso Anti-plágio**

Eu, João Manuel Cardeiro Caldas, declaro por minha honra que o documento intitulado “Programas de Alienação de Capacidades Militares: Desafios e Oportunidades” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOG 2017/18 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 01 de maio de 2018

João Manuel Cardeiro Caldas  
Coronel PILAV



## **Agradecimentos**

Agradeço, antes de mais, aos meus pais, pelo seu permanente incentivo e apoio, bem como pela educação e valores transmitidos, ensinamentos que se constituíram como bases sólidas para poder trilhar, com sucesso, o caminho que me proporcionou ter a carreira militar que tanto gosto.

Agradeço, à minha mulher, Sofia, o amor, apoio e compreensão que sempre demonstrou, e aos meus filhos, Mafalda, João e Manuel, o entendimento do meu afastamento e impaciências.

Agradeço, ao Exmo. Major-General Côrte-Real Andrade, Diretor de Curso, todo o apoio e atenção que providenciou durante o Curso.

Agradeço, ao Exmo. Brigadeiro-General Piloto Aviador Rui Freitas, meu Orientador, a franca camaradagem, permanente disponibilidade e todo o conhecimento transmitido durante a realização deste Trabalho de Investigação Individual. A clareza, assertividade e sagacidade da orientação proporcionada, bem como a liberdade que sempre deu às minhas ideias e opções pessoais, muito contribuiu para o produto final que aqui se apresenta, que espero que esteja de acordo com as suas expetativas.

Agradeço, ao Exmo. Sr. Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional, Dr. Nuno Pinheiro Torres, Exmo. Sr. Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Dr. Alberto Coelho, Exmo. Sr. Tenente-General Joaquim Borrego e Exmo. Sr. Brigadeiro-General Rui Elvas, pelas entrevistas concedidas, cujas opiniões avisadas e baseadas em sólidos conhecimentos e experiência, foram fundamentais para o desenvolvimento da investigação. Formulo, igualmente, os mais sinceros agradecimentos a todos os outros entrevistados (*vide* Apêndice C), pela sua disponibilidade e tempo despendido, em proveito deste trabalho académico. O seu conhecimento, experiências e reflexões, contribuíram sobremaneira para acrescentar valor aos documentos consultados sobre a temática em apreço.

Agradeço, por fim, a todos os camaradas com quem tive o privilégio de privar durante o curso, sempre num ambiente de salutar camaradagem e grande espírito de corpo, e que possibilitaram partilhar ideias e aprofundar conhecimento.



## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da literatura e metodologia.....	7
1.1. Enquadramento conceptual e metodológico do processo de alienação de material de guerra .....	7
1.2. Capacidades Militares.....	11
1.3. Ciclo de vida das plataformas militares.....	12
1.4. Metodologia.....	14
2. Programas de Alienação recentemente executados pelo Estado Português.....	16
2.1. Programa de Alienação de C-212-300 ao Uruguai.....	16
2.2. Programa de Alienação de F-16M à Roménia.....	18
2.3. Projeto de Programa de Alienação de F-16M à Bulgária .....	21
2.4. Síntese conclusiva.....	23
3. Implicações dos Programas de Alienação de Capacidades Militares .....	24
3.1. Programa de Alienação de C-212-300 ao Uruguai.....	24
3.1.1. O Estado .....	24
3.1.2. As Forças Armadas.....	24
3.2. Programa de Alienação de F-16M à Roménia.....	25
3.2.1. As alianças .....	25
3.2.1.1. A OTAN.....	25
3.2.1.2. A UE .....	26
3.2.2. O Estado .....	27
3.2.3. As Forças Armadas.....	29
3.2.4. A Indústria de Defesa Nacional.....	30
3.3. Projeto de Programa de Alienação de F-16M à Bulgária .....	31
3.4. Síntese conclusiva.....	32
4. Mecanismos que podem potenciar futuros Programas de Alienação .....	33
4.1. Análise SWOT.....	33
4.2. Modelo conceptual para a fase de alienação de plataformas militares .....	36
4.3. Síntese Conclusiva.....	38



Conclusões.....	39
Bibliografia.....	46

### **Índice de Anexos**

Anexo A – Grupo de Acompanhamento do Planeamento de Defesa.....	Anx A-1
Anexo B – Organização e processo de alienação na Holanda.....	Anx B-1

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Corpo de conceitos e definições.....	Apd A-1
Apêndice B – Ciclo de Vida dos Sistemas segundo a OTAN.....	Apd B-1
Apêndice C – Estrutura da entrevista semiestruturada efetuada às entidades.....	Apd C-1
Apêndice D – Matriz SWOT para futuros Programas de Alienação.....	Apd D-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Processo metodológico da alienação de PRD.....	8
Figura 2 – Fórmula de cálculo do preço unitário para material.....	9
Figura 3 – Fases do ciclo de vida.....	12
Figura 4 – Evolução dos custos na análise ao CtCV.....	13
Figura 5 – Cronograma do PA F-16M.....	21
Figura 6 – Fragmentação - Mercado Europeu de Defesa vs EUA.....	26
Figura 7 – Medidas temporárias, medidas não recorrentes e fatores especiais (% do PIB).....	28
Figura 8 – Horas de voo – Nível de Ambição/Planeadas/Executadas em 2016.....	29
Figura 9 – Análise SWOT aos PA.....	35
Figura 10 – Modelo conceptual para a fase de alienação de plataformas militares.....	38

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	4
Quadro 2 – Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses.....	4
Quadro 3 – Modelo de análise e indicadores.....	15
Quadro 4 – Ações de manutenção desenvolvidas na recuperação dos C-212-300.....	17
Quadro 5 – Plano de despesas do PA F-16M.....	19
Quadro 6 – Lista dos entrevistados.....	Apd C-5



Quadro 7 – Ideias chave das respostas às entrevistas .....	Apd C-6
Quadro 8 – Ideias chave das respostas às entrevistas (continuação-1).....	Apd C-7
Quadro 9 – Ideias chave das respostas às entrevistas (continuação-2).....	Apd C-8
Quadro 10 – Análise das entrevistas .....	Apd C-9
Quadro 11 – Matriz SWOT para futuros Programas de Alienação .....	Apd D-1



## **Resumo**

O Estado sempre alienou material militar, quase sempre depois deste ter completado, ou mesmo excedido, o seu ciclo de vida estimado, resultando este facto na sua alienação para a sucata e num encaixe financeiro desprezível. A realidade recente mostra-nos uma dinâmica diferente, assumindo a Tutela e os Ramos um papel ativo na edificação de Programas de Alienação, alguns de génese colaborativa, capazes de potenciar a defesa de países aliados, gerar prestígio internacional, retornos financeiros apreciáveis e a promoção da indústria de defesa, usando como alicerces os interesses estratégicos nacionais, a adequação a uma realidade baseada em Capacidades Militares e uma política governamental promotora da sua gestão dinâmica.

O estudo efetuado, assente numa estratégia de investigação essencialmente qualitativa, num método de raciocínio hipotético-dedutivo e desenho de pesquisa comparativo, a Programas de Alienação recentemente realizados (aeronaves CASA-212-300 e F-16M), bem como a outro projeto de Programa de Alienação (F-16M à Bulgária), possibilitou identificar as implicações destes para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as Forças Armadas e para a indústria de Defesa Nacional. Esse conhecimento permitiu identificar mecanismos potenciadores de programas desta índole e desenhar um modelo conceptual que possa servir de base em futuras alienações.

## **Palavras-chave**

Capacidade Militar, Alienação, Programa de Alienação, Plataformas Militares e Ciclo de Vida.



**Abstract**

*The State has always disposed of military material after it has completed or even exceeded its estimated life-cycle, resulting in the alienation of this material for scrap and creating a negligible financial fit. Today's reality shows a different dynamic, with the Ministry of Defense and the Military Branches assuming an active role in the creation of Alienation Programs, some of them in a collaborative genesis, capable of enhancing the defense of allied countries, to generate international prestige, appreciable financial returns and the promotion of the defense industry, using as a foundation our national strategic interests, the reality based on Military Capabilities and a governmental policy that promotes its dynamic management.*

*The study carried out, based on a qualitative research strategy, a hypothetical-deductive method of reasoning and a comparative study research design, on two Alienation Programs (aircraft CASA-212-300 and F-16M), as well as another project (F-16M to Bulgaria), made it possible to identify the implications of these programs for Alliances, for the State, for the Armed Forces and for the Portuguese Defense Industry. The obtained knowledge allowed us to identify mechanisms that promote such programs and to design a conceptual model that could serve as the basis for future disposals.*

**Keywords**

*Military Capability, Alienation or Disposal, Disposal Program, Military Platforms and Life Cycle.*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

- AR – Assembleia da República
- BA5 – Base Aérea n. °5
- BA6 – Base Aérea n. °6
- CCEM – Conselho de Chefes de Estado-Maior
- CE – Comissão Europeia
- CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
- CFP – Conselho das Finanças Públicas
- CM – Capacidades Militares
- CtCV – Custo do Ciclo de Vida
- CUE – Conselho da União Europeia
- CV – Ciclo de Vida
- DGAE – Direção-Geral de Atividades Económicas
- DGAIED – Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa
- DGMFA – Depósito Geral de Material da Força Aérea
- DGRDN – Direcção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
- DL – Decreto Lei
- DSCA – *Defense Security Cooperation Agency*
- DN – Defesa Nacional
- DOTMLPPII – Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade
- EDA – *Excess Defense Articles*
- EM – Estados-Membros
- EMFA – Estado-Maior da Força Aérea
- EUA – Estados Unidos da América
- FAP – Força Aérea Portuguesa
- FED LOG – *Federal Logistics*
- FFAA – Forças Armadas
- FMS – *Foreign Military Sales*
- GAPD – Grupo de Acompanhamento do Planeamento de Defesa
- GE – Guerra Eletrónica
- GT F-16ALN – Grupo de Trabalho do Projeto de Alienação F-16M à Roménia



H – Hipótese

idD – Plataforma das indústrias de Defesa Nacionais SA

IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares

IUM – Instituto Universitário Militar

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

LM – *Lockheed Martin*

LPM – Lei de Programação Militar

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MLU – *Mid Life Update*

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

MNFP – *Multinational Fighter Program*

MND – *Ministry of National Defense*

NEP – Norma de Execução Permanente

NSPA – *NATO Support and Procurement Agency*

OE – Objetivo Específico

OFP – *Operational Flight Program*

OG – Objetivo Geral

OSS – *On Site Support*

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

O&A – *Over & Above*

PA – Programa de Alienação

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

PIB – Produto Interno Bruto

PIPA – Plano de Implementação do Programa de Alienação (F-16M à Roménia)

PRD – Produtos Relacionados com a Defesa

QC – Questão Central

QD – Questão Derivada

SA – Sistemas de Armas

SF – Sistema de Forças

SNF – Sistema Nacional de Forças

TC – Tribunal de Contas

TII – Trabalho de Investigação Individual

UE – União Europeia



## **Introdução**

### **Enquadramento e justificação do tema**

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional vigente, define como interesses para Portugal a afirmação da sua presença no mundo, a consolidação da sua inserção numa rede sólida de alianças, a afirmação e a credibilidade externa do Estado e a contribuição para a promoção da paz e da segurança internacional. A defesa desses interesses exige, para além de uma maior coesão e solidariedade no seio da União Europeia (UE) e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), um reforço da parceria estratégica entre estas duas organizações, bem como entre a Europa e os Estados Unidos da América (EUA). Na demanda desses interesses, existe ainda a necessidade de reforçar as políticas de cooperação, nomeadamente as parcerias estratégicas bilaterais, devendo-se encarar as ações de cooperação no domínio da defesa, não só como iniciativas de formação e capacitação de Forças Armadas (FFAA) amigas, mas também como oportunidades de divulgação e expansão da indústria de Defesa Nacional (DN) (PCM, 2013a).

Ao nível do planeamento militar, vivemos atualmente uma realidade onde já não se pondera a aquisição de material militar de uma forma desgarrada, mas sim a obtenção de uma determinada capacidade com um propósito operacional definido, sempre que possível com elevados níveis de interoperabilidade com parceiros e aliados. Em Portugal foi efetuado um grande esforço de adequação legislativa a esse novo padrão, tendo este processo sido articulado com o ciclo de planeamento da OTAN e com o processo de desenvolvimento de capacidades da UE, o que permitiu a definição e a edificação de um Sistema de Forças (SF) (MDN, 2014a). Este paradigma serve também de referencial à doutrina vigente nos países que compõem a OTAN e a UE, bem como a grande parte dos Estados com quem Portugal se relaciona no âmbito da defesa. Deste modo, ou os países já possuem uma capacidade operacional instalada, sendo a aquisição de mais meios militares similares, através de um ‘Programa de Alienação’<sup>1</sup> (PA), apenas um reforço dessa capacidade, ou se não a possuem, apostam na sua edificação através da ajuda de um país, normalmente aliado, ou consórcio vendedor, sendo este um fator fundamental para o sucesso da sua implementação.

A situação económico-financeira portuguesa motivada pela crise ocorrida na última década, levou o Governo de então a adotar um conjunto de medidas reformadoras, plasmadas no documento ‘Defesa 2020’, conducentes a reduzir e controlar a despesa militar e a contribuir para a sustentabilidade dos processos no âmbito da DN e das FFAA. Dentro do

---

<sup>1</sup> Doravante entendido como Programa de Alienação de Capacidades Militares.



leque de ações referido, destaca-se a alienação de plataformas consideradas não essenciais para dar cumprimento ao nível de ambição definido pelo poder político, nomeadamente a alienação de duas aeronaves de vigilância marítima CASA C-212-300 (*Aviocar*) à ‘República Oriental do Uruguai’<sup>2</sup> e a alienação de 12 aeronaves F-16M à ‘República da Roménia’<sup>3</sup>, tendo a receita destas transações, no valor aproximado de 180 M€, revertido a favor do reequipamento dos três Ramos das FFAA (MDN, 2015, p. 41).

O Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019) estabelece, no capítulo destinado ao melhoramento da eficiência das FFAA, que a Tutela procura, entre outros aspetos, promover a gestão dinâmica de capacidades, com a venda de equipamentos prestes a atingirem o ciclo de utilização ou excedentários, com vista à obtenção de recursos a utilizar na Lei de Programação Militar (LPM) e em programas de apoio à indústria de defesa, bem como a promoção da participação da indústria de DN em programas conjuntos, com enfoque em nichos de excelência no âmbito da Agência Europeia de Defesa, da OTAN e de outros programas cooperativos (XXI Governo Constitucional, 2015, p. 53).

O PA de F-16M à Roménia, que teve o envolvimento da OGMA - Indústria Aeronáutica de Portugal S.A., doravante OGMA, foi considerado como um projeto de sucesso pela Tutela, tendo inclusivamente o Ministro da DN afirmado que "(...) a DN gera valor (...)" (FAP, 2017a), e veio servir de base para novos desafios no campo da alienação de material militar, com a subsequente criação de uma capacidade operacional no país comprador, após a Bulgária ter divulgado o seu interesse na compra de F-16M e a Roménia ter manifestado a intenção de adquirir uma segunda tranche de aeronaves F-16M para erigir uma segunda esquadra de aviões de combate.

Considera-se, perante os factos supracitados, importante um estudo desta natureza, uma vez que a adequação de futuros PA a esta realidade, poderá traduzir-se na rentabilização do retorno financeiro e na estimulação, sempre que possível, do tecido industrial português, bem como no aumento da credibilidade externa do Estado como agente promotor de segurança internacional.

---

<sup>2</sup> Doravante Uruguai.

<sup>3</sup> Doravante Roménia.



### **Objeto do estudo e sua delimitação**

O objeto da investigação deste trabalho são os mecanismos<sup>4</sup> que potenciam futuros Programas de Alienação de Capacidades Militares, a efetuar pelo Estado português. A investigação será delimitada nos seguintes âmbitos:

- No domínio de espaço, restringe-se a presente investigação à recolha e análise de informação confinada à Força Aérea Portuguesa (FAP). Esta delimitação resulta da incapacidade de se conseguir efetuar uma análise transversal a PA efetuados pelos três Ramos das FFAA, dada a ocorrência de apenas um PA efetuado pela Marinha Portuguesa<sup>5</sup> no passado recente, e a inexistência de PA efetuados pelo Exército Português. Assim, optou-se por circunscrever a investigação à FAP, uma vez que foi este o Ramo que efetuou os últimos grandes projetos desta natureza, por forma a melhor identificar os desafios e oportunidades que um programa desta natureza pode encerrar. Paralelamente, na análise efetuada, serão apenas identificadas as implicações dos PA analisados na OTAN e na UE, ao nível do Poder Aéreo, dado serem estas as alianças de defesa mais significativas de que Portugal é signatário.
- Ao nível de conteúdo, delimita-se a análise à alienação de plataformas, que de *per se*, podem, com a inclusão de outros elementos do conceito ‘DOTMLPII’<sup>6</sup>, resultar na edificação de uma capacidade. Assim, iremos analisar a alienação dos CASA-212-300 ao Uruguai e F-16M à Roménia, bem como um outro projeto de PA de F-16M à Bulgária.
- Em termos temporais, delimita-se a análise dos PA efetuados no período compreendido entre 2013 e a atualidade, dado que foi neste espaço temporal que se efetuaram os programas mais relevantes.

### **Objetivos da investigação**

No sentido de focalizar o trabalho, adotou-se como Objetivo Geral (OG) e Objetivos Específicos (OE), os seguintes:

---

<sup>4</sup> Combinação de atividades e/ou ações organizadas de forma a obter-se um determinado resultado (Priberam, 2018).

<sup>5</sup> Alienação de duas Fragatas da classe João Belo ao Uruguai, efetuada em 2008, pelo valor de 13 M€.

<sup>6</sup> Modelo inclusivo que envolve a Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade (DOTMLPII).



**Quadro 1 – Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

<b>OG</b>	Contribuir para a identificação de mecanismos que potenciem futuros Programas de Alienação de Capacidades Militares, a efetuar pelo Estado português, e que possibilitem o desenvolvimento de mais-valias para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as Forças Armadas portuguesas e para o nosso tecido industrial de defesa.
<b>OE1</b>	Caraterizar o processo de alienação de material militar;
<b>OE2</b>	Analisar os Programas de Alienação recentes mais relevantes;
<b>OE3</b>	Identificar as implicações, para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as Forças Armadas portuguesas e para o nosso tecido industrial de defesa, decorrentes da execução dos Programas de Alienação analisados;
<b>OE4</b>	Definir um modelo conceptual a aplicar à alienação de plataformas militares.

### **Questões da investigação e hipóteses**

Para orientar todo o processo de investigação levanta-se a seguinte Questão Central (QC), da qual se podem deduzir as seguintes Questões Derivadas (QD) com as correspondentes Hipóteses (H):

**Quadro 2 – Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses**

<b>QC</b>	Que mecanismos podem ser implementados em futuros Programas de Alienação de Capacidades Militares, que possibilitem o desenvolvimento de mais-valias para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as Forças Armadas portuguesas e para o nosso tecido industrial de defesa?
<b>QD1</b>	Que elementos do atual processo de alienação de material militar necessitam de ser alterados?
<b>H1</b>	Existem elementos do processo de alienação de material militar que podem ser melhorados, nomeadamente no campo organizacional e legislativo.
<b>QD2</b>	Qual a uniformidade da tipologia dos modelos de Programa de Alienação recentemente executados pelo Estado português?
<b>H2</b>	Os Programas de Alienação efetuados recentemente pelo Estado português apresentam modelos diferenciados, estando as diferenças associadas à existência de plataformas a alienar e à tipologia de serviços complementares a providenciar.
<b>QD3</b>	Quais as implicações dos Programas de Alienação analisados para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as Forças Armadas portuguesas e para o tecido industrial português?
<b>H3</b>	Existem benefícios decorrentes da execução dos Programas de Alienação, que reforçam o papel desempenhado por Portugal, pelas suas Forças Armadas e pela indústria de defesa, no contexto nacional e internacional.
<b>QD4</b>	Qual o modelo conceptual a implementar na fase de alienação de plataformas militares?
<b>H4</b>	A implementação de um modelo conceptual para a fase de alienação, deverá traduzir-se na criação de mais-valias na execução de futuros Programas de Alienação.

### **Breve síntese da metodologia da investigação**

Este trabalho rege-se pela linha metodológica dos trabalhos de investigação realizados no Instituto Universitário Militar (IUM), de acordo com o determinado na NEP/ACA-010 (IESM, 2015a) e na NEP/ACA-018 (IESM, 2015b), as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IUM, 2016) e as Regras e Normas de autor no



CIDIUM (Santos e Fachada, 2017). Adota-se ainda o estilo *Harvard-Anglia*, para efeitos de referenciação bibliográfica.

Este estudo insere-se no âmbito das Ciências Militares, nos seguintes domínios: Elementos Nucleares das Ciências Militares, Área dos Estudo das Crises e dos Conflitos Armados, nas subáreas Planeamento Estratégico Militar e Planeamento de Forças; e dos Elementos Complementares, na Área de Investigação das Ciências da Gestão, na Subárea Apoio à Decisão.

Recorreu-se a uma estratégia de investigação essencialmente qualitativa, usando contributos quantitativos numa lógica de reforço, baseada num método de raciocínio hipotético-dedutivo, seguindo um desenho de pesquisa comparativo, num horizonte temporal transversal, focado na identificação de mecanismos que potenciem futuros PA.

Dado o cariz pioneiro dos PA, a investigação assentou, prioritariamente, na documentação existente, passível de ser divulgada, e nas entrevistas a entidades consideradas referenciais, mas sem excluir referências mais abrangentes sobre a matéria.

O percurso da investigação foi estruturado em três fases: a exploratória, a analítica e a conclusiva.

### **Organização do estudo**

O estudo organiza-se em quatro capítulos, para além da introdução e das conclusões.

No primeiro capítulo, é feita uma revisão da literatura, que traduz o estado da arte no domínio do tema em análise, define-se a metodologia e o modelo de análise a utilizar.

No segundo capítulo, identificam-se e analisam-se dois modelos de PA recentemente executados pelo Estado português, bem como um outro projeto de PA, que ainda não passou à sua fase de execução, por forma a comprovar a existência de vários paradigmas de programas.

No terceiro capítulo, são identificadas as implicações dos modelos de programas analisados para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as FFAA e para a indústria de DN.

No quarto capítulo, interligam-se os conceitos identificados e a apreciação efetuada aos PA, sob a forma de uma análise ‘SWOT’<sup>7</sup>, identificam-se os mecanismos que possam potenciar futuros PA e constrói-se um modelo concetual otimizado para a fase de alienação.

---

<sup>7</sup> Análise desenvolvida por Kenneth Andrews, onde “as potencialidades e vulnerabilidades internas da organização, sobre as quais tem controlo, são identificadas e contrapostas às oportunidades e desafios/ameaças impostos pela envolvente, permitindo deduzir as Opções Estratégicas” (Francisco, 2016, p. 6).



Por fim, avaliam-se e discutem-se os resultados, apresentam-se as conclusões, identificam-se os contributos do estudo e as implicações que são traduzidas em recomendações, bem como as limitações encontradas durante a investigação. Adicionalmente, são feitas considerações sobre uma eventual abertura para pesquisas futuras.



## **1. Revisão da literatura e metodologia**

Numa primeira abordagem interessou saber, como ponto de partida para a investigação, qual o estado da arte, nomeadamente qual o enquadramento conceptual e metodológico associado aos processos de alienação e a definição dos contextos relativos ao termo Capacidades Militares (CM) e gestão do Ciclo de Vida (CV) dos equipamentos, incluindo-se neste campo as plataformas militares.

### **1.1. Enquadramento conceptual e metodológico do processo de alienação de material de guerra**

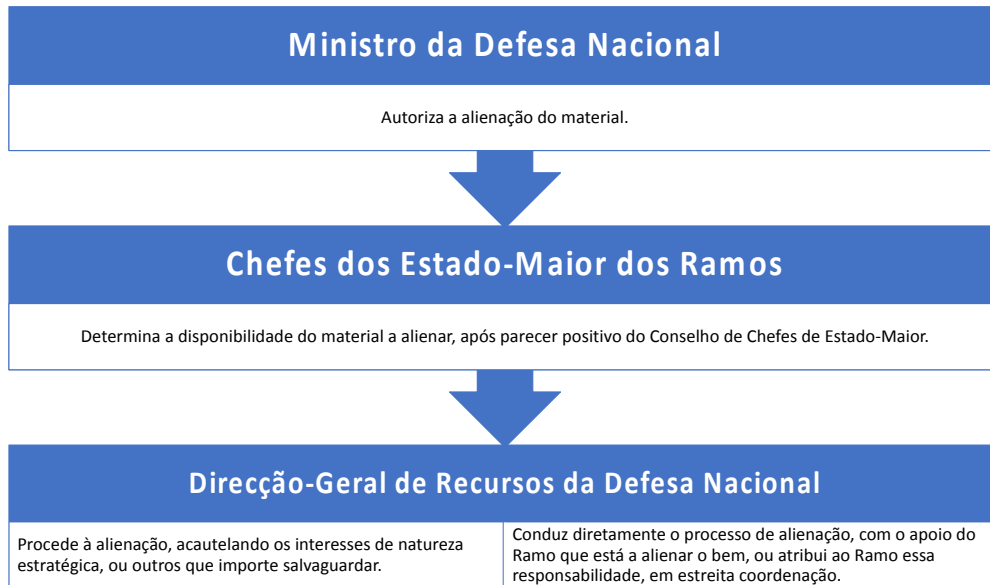
O processo de alienação de Produtos Relacionados com a Defesa (PRD) e de bens de uso militar, não considerados PRD, visa a obtenção de uma exploração mais económica e adequada dos meios e infraestruturas afetos à realidade castrense, tendo em consideração a conjuntura atual e perspetivada. Assim, através de uma gestão efetiva dos ativos, procura-se recuperar para os cofres do Estado receita passível de aplicação na substituição do material alienado por outro tecnicamente mais atualizado e operacionalmente necessário, a melhoria de determinadas infraestruturas e a eliminação de encargos de armazenamento e manutenção dos artigos obsoletos e inúteis (MDN, 1989).

A alienação de PRD está regulada pelo Decreto Lei (DL) n.º 48/89, constando os itens enquadrados neste contexto do Anexo I à Lei n.º 37/2011, de 22 de junho (AR, 2011a), que corresponde à “Lista Militar Comum” da UE. Este articulado legislativo foi posteriormente aditado pela necessidade de incluir os demais equipamentos militares nas mesmas condições, ou igualmente desnecessários pela sua natureza, estado ou condição. Assim, a alienação de bens de uso militar, não considerados PRD, está regulamentada pelo DL n.º 223/92 (MDN, 1992). Os equipamentos constantes nesta categoria são aqueles não abrangidos pelo Anexo I à Lei n.º 37/2011, que, embora possam ter uma utilização militar, não são considerados PRD, mas sim produtos de dupla utilização, pelo facto de haver a possibilidade de serem empregues para fins civis sem que haja a necessidade de reconfiguração ou desmilitarização. Estes equipamentos estão identificados no ‘Anexo I’<sup>8</sup> do Regulamento CE n.º 428/2009 (CUE, 2009).

O processo metodológico associado à alienação de PRD pode ser resumido na Figura seguinte.

---

<sup>8</sup> Lista de produtos de dupla utilização.



**Figura 1 – Processo metodológico da alienação de PRD**

No que ao processo de alienação bens de uso militar, não considerados PRD, diz respeito, o processo é em tudo semelhante ao dos PRD, com a diferença de que o procedimento é gerido pelo próprio Ramo. Contudo, se a sua alienação envolver exportação, é necessário, junto da Direcção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), a respetiva licença de exportação.

Em ambos os casos, o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) terá de dar o avale à operação de venda. Está ainda definido que o produto da venda do material alienado pelos Ramos das FFAA dará entrada nos cofres do Estado e será consignado à inscrição ou reforço das verbas afetas aos Ramos para aquisição de novos materiais adequados às necessidades ou beneficiações das infraestruturas (MDN, 1989; MDN, 1992).

Se existir a perspectiva de alienação por venda, sobretudo no caso dos PRD que possam ainda ser reutilizados, há variáveis que podem condicionar a execução do processo, nomeadamente o tempo que poderá demorar a necessária autorização do Estado que vendeu esse material a Portugal para efetuar a transação dos artigos para terceiros, quer sejam Estados ou particulares. Uma segunda variável a ter em conta é o valor de mercado a atribuir-lhe, uma vez que o montante requerido irá depender da condição em que se encontra o material a alienar, da procura que esse produto tem no mercado e do tipo de apoio/serviço proporcionado ao comprador.

No que à primeira variável diz respeito, as entrevistas efetuadas permitiram identificar que não existe um tempo definido para os Estados, a quem comprámos o material, darem o seu avale à alienação, uma vez que o processo de anuência vai depender da tipologia e



credibilidade de comprador e do empenho e celeridade das instituições que têm responsabilidades neste domínio. Se a transação for de Estado para Estado, antevê-se um tempo de resposta mais reduzido do que se a venda for feita a um particular, nomeadamente se o Estado comprador fizer parte do leque de alianças de defesa, sobretudo da OTAN ou UE. De qualquer forma, a experiência mostra que a autorização pode demorar, facto que poderá condicionar, quer a vontade de compra, quer o valor de mercado do artigo em causa (Nogueira, 2018; Pinto, 2018).

Relativamente ao valor de mercado, está acometido ao Ramo que dá início à alienação, transmitir, após parecer positivo do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), todas as informações relevantes sobre o processo, incluindo uma estimativa do seu valor nessa altura. Existe uma grande dificuldade, muitas das vezes por falta de referenciais externos, em atribuir um valor correto aos artigos. Por falta de legislação apropriada nesta área, usa-se na FAP, de uma forma empírica, uma depreciação feita aos artigos baseada na doutrina OTAN. Se os artigos comprados tiverem como origem os EUA, existe a possibilidade de aferir o valor de mercado através dos dados constantes no *Federal Logistics* (FED LOG)<sup>9</sup> e efetuar a referida depreciação com base na fórmula proposta no *Allied Procedural Publication-17* (OTAN, 2013), apresentada na Figura seguinte (Nogueira, 2018).

The unitary price will be determined by: used period, technical status and moral ageing, like this:

$$U_{price} = U_{val} \times C_{us} \times C_{ths} \times C_{ma}$$

where:

**U<sub>price</sub>** = Unitary price

**U<sub>val</sub>** = Unitary value of a new material

**C<sub>us</sub>** = Coefficient for using in service, which has the next values:

- 1 for goods that never been used;
- 0,9 for goods up to 2 years, inclusive;
- 0,8 for goods from 2 years up to 5 years;
- 0,6 for goods from 5 years up to 8 years;
- 0,55 for goods from 8 years up to 10 years;
- 0,5 for goods from 10 years up to 15 years;
- 0,4 for goods from 15 years up to 20 years;
- 0,3 for goods from 20 years up to 25 years;
- 0,2 for goods from 25 years up to 30 years;
- 0,10 for goods over 30 years old;

**C<sub>ths</sub>** = Coefficient for technical status, equal with:

- 1,00 for goods in working status, that were not overreached the financial period of using;
- 0,6 for goods in working status, that were overreached the financial period of using;
- 0,5 for goods in needs of maintenance;
- 0,15 for goods after light cannibalization.

**C<sub>ma</sub>** = Coefficient for moral ageing, that has the next values:

- 1 for goods from 0 years up to 15 years;
- 0,6 for goods from 15 years up to 20 years;
- 0,4 for goods from 20 years up to 30 years;
- 0,2 for goods over 30 years old.

Figura 2 – Fórmula de cálculo do preço unitário para material

Fonte: (OTAN, 2013, p. D2)

Se os produtos tiverem outra origem, é mais difícil aferir com exatidão o seu valor de mercado, podendo este facto inviabilizar o negócio, no caso do preço de venda não ser

<sup>9</sup> O FED LOG fornece informações essenciais sobre os itens, nomeadamente o número de *stock* nacional, o seu nome aprovado, os fabricantes e as informações dos distribuidores, bem como o preço unitário, entre outros.



adequado, ou traduzir-se no encaixe de uma verba inferior, se o produto estiver depreciado. Concomitantemente, pôde-se também constatar, através das entrevistas efetuadas, que não existem nas FFAA, nem na DGRDN, especialistas com as valências apropriadas na área de *marketing* e vendas (*Military Sales Managers*), facto que pode pôr em causa o êxito das operações. Existem países que detêm departamentos especializados com essas competências, tais como os EUA, que possui a *Defense Security Cooperation Agency*, entidade responsável pela condução do processo de vendas militares, incluindo dos artigos militares excedentários (*Excess Defense Articles* - EDA), ou no caso europeu, a Holanda, que tem sob a alçada do Ministério da Defesa a '*Defence Materiel Organization*'<sup>10</sup>, instituição responsável pela venda de material militar, a quem Portugal tem recorrido frequentemente nos últimos tempos. Auditorias feitas pelo Tribunal de Contas (TC) aos processos de alienação, refletem a necessidade do Ministério da Defesa Nacional (MDN)/DGRDN possuir um departamento especializado para proceder a esta tipologia de serviços (Pinto, 2018).

A DGRDN, no caso da alienação de PRD, ou conduz ela própria o processo com ajuda dos Ramos, ou pode solicitar a instituições externas esse serviço. Entre outras, figuram a Plataforma das indústrias de Defesa Nacionais SA (idD) e a *NATO Support and Procurement Agency* (NSPA).

No primeiro caso, está atribuída à idD a missão de “(...) promover e divulgar, nacional e internacionalmente, as empresas do setor da economia de Defesa, prestando, igualmente, no âmbito das funções que lhe são atribuídas, um serviço público de excelência junto do MDN e outros na área da desmilitarização/desativação de materiais, procurando sempre a geração de valor acrescentado para a economia nacional (...).” (idD, 2017a). Apesar da idD não ter ainda entrado na área de negócio relacionada com alienação, o seu Administrador Executivo confirma a possibilidade da idD poder desempenhar um papel ativo na rentabilização do material em ‘fim de vida’, com a participação da indústria nacional e em parceria com os Ramos e outras entidades que necessitem de ser envolvidas no processo (Sousa, 2017).

A NSPA tem no seu portefólio de prestação de serviços a alienação, desmilitarização e desmantelamento de equipamentos e Sistemas de Armas (SA) obsoletos, procurando a sua reutilização ou eliminação, obedecendo à política dos ‘3Rs’ (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), da forma mais rentável possível, garantindo a segurança adequada e a proteção do meio

---

<sup>10</sup> Ver organização no Anexo B.



ambiente. Esta iniciativa, denominada D3 (*Demilitarization, Dismantling and Disposal*), enquadra-se nos projetos *Smart Defense* da OTAN e incentiva os Aliados a cooperar no desenvolvimento, aquisição e manutenção de CM para fazer face à atual conjuntura de segurança, ao longo de todo o CV dos equipamentos. Portugal tornou-se, em maio de 2017, no quarto país aliado a associar-se à parceria<sup>11</sup>, que providenciará mais uma opção para dar um melhor destino ao material militar que se encontra em ‘fim de vida’, rentabilizando-o. Releva-se ainda o facto das indústrias de DN, nomeadamente as empresas ligadas a estes setores, terem acesso a todos os concursos desta parceria, bem como, eventualmente, terem a possibilidade de desenvolver ações de cooperação com indústrias dos atuais Estados-Membros (EM) do programa, gerando desta forma oportunidades de negócio. A adesão a esta parceria insere-se no conjunto de iniciativas da DN que, para além de visar a contribuição para um compromisso crescente da Defesa com o Ambiente, promove também a ‘Economia Circular’<sup>12</sup> (MDN, 2017).

## 1.2. Capacidades Militares

Quer a OTAN, quer Portugal, desenvolveram os seus conceitos de CM baseados num modelo inclusivo, que envolve a Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade (DOTMLPII) para orientar as suas atividades de planeamento e desenvolvimento. O modelo integra todos estes elementos “(...) para que não exista a tentação, no caso de existirem restrições ao nível dos recursos ou de qualquer outra natureza, em pensar que a mudança de um elemento, como a redação de uma nova doutrina, resulta automaticamente na geração dos respetivos efeitos operacionais desejados” (Hallett e Thorngren, 2011, p. 41).

Assim, a definição de CM pode ser traduzida pelo conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de DOTMLPII (MDN, 2014a).

Contudo, Batalha (2014, p.17) considera esta definição abrangente, mas demasiado abstrata, e propõe a criação de um quadro estratégico onde existe uma centralidade das

---

<sup>11</sup> Para além de Portugal, fazem parte da parceria NSPA/D3, a Dinamarca, a Itália e a Turquia. Existem ainda cinco países na condição de observadores – Alemanha, Finlândia, Noruega, Bélgica e Ucrânia (MDN, 2017).

<sup>12</sup> Economia Circular “é um conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Substituindo o conceito de fim-de-vida da economia linear, por novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, num processo integrado, a Economia Circular é vista como um elemento chave para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento no consumo de recursos, relação até aqui vista como inexorável.” (Eco.nomia, 2018).



principais CM dos três Ramos das FFAA nas plataformas, afirmando que essa realidade se verifica na prática e que pode ser constatada em diversa documentação oficial.

Como afirma Silva (2011, p. 42), o modelo de planeamento por capacidades tem de assentar obrigatoriamente numa perspetiva associada ao CV de alguns dos seus elementos, para que o processo de geração de forças seja mais transparente e sustentado, envolvendo dessa forma orçamentos realistas para um período de longo prazo correspondente ao CV dos equipamentos.

A capacidade emerge das interações em torno dos elementos que a compõem ao invés do seu somatório, provocando este aspeto uma maior complexidade para o seu desenvolvimento na vertente militar, já que é quase impossível planear, prever e compreender a evolução de todos os elementos ao longo da sua vida. Desta forma, não faz sentido falar do CV de uma CM, pois este conceito não é aplicável a alguns dos seus elementos (Doutrina, Organização, Liderança, Pessoal e Interoperabilidade). Já para os elementos em que isso se verifica, os CV estão associados aos seus componentes e não ao próprio elementos, podendo inclusivamente esses componentes estarem eles próprios em diversas fases dos seus CV (Martins, 2015, pp. 35-36).

Assim, será este o paradigma usado no contexto do tema em análise, havendo a consciência que as plataformas são parte integrante de um sistema complexo, denominado CM, e que no campo do enquadramento legislativo quanto à alienação, são consideradas PRD, uma vez que fazem parte integrante da Lista Militar Comum da UE (AR, 2011a). Será, pois, importante estudar qual o CV das plataformas, bem como identificar quais os custos associados a cada uma das suas fases.

### 1.3. Ciclo de vida das plataformas militares

A OTAN definiu o CV dos sistemas de acordo com a norma ISSO-15288, da *International Organization for Standardization*, apresentando esse ciclo seis fases distintas: conceção, desenvolvimento, produção, utilização, sustentação, e alienação, fase esta que prevê o fim da utilização do equipamento, bem como a cessação da respetiva sustentação e serviços de apoio, concluindo-se, por conseguinte, o seu CV (OTAN, 2007).

A Figura 3 mostra a sequência dessas seis fases ao longo do CV.



**Figura 3 – Fases do ciclo de vida**

Fonte: Adaptado de (OTAN, 2007, p. 7)



Um fator de primordial importância associado ao CV é o seu custo. Para Saúde (2010, p. 1), o Custo do Ciclo de Vida (CtCV) consiste num “(...) conjunto de processos que são implementados com o intuito de prever de que forma os custos futuros se irão desenvolver ao longo das diversas fases do CV de um sistema.”. Nos processos aquisitivos, este conceito tem como principal utilidade a possibilidade de comparar as diversas alternativas, com base no seu custo total, sendo a sua análise na fase da aquisição essencial, dado que nas próximas fases, a possibilidade de poder influenciar os custos futuros decresce abruptamente. Assim, constata-se que as decisões tomadas antes da aquisição, influenciam grande parte dos custos fixos e dos custos variáveis mais importantes, e é por esse motivo que este é um processo decisivo onde todas as opções devem ser obrigatoriamente avaliadas (Silva, 2011, p. 30).

A análise da Figura 4 mostra “(...) como nas fases que antecedem a aquisição, mais de 80% dos custos futuros já se encontram determinados, deixando de poder ser influenciados. Quando se inicia a fase da vida operacional, a possibilidade de influenciar os custos futuros reduz-se exponencialmente. Por outro lado, vemos que a incerteza associada às estimativas de custo é elevada nas fases iniciais para ser quase nula na fase de alienação.” (Silva, 2011, p. 30).

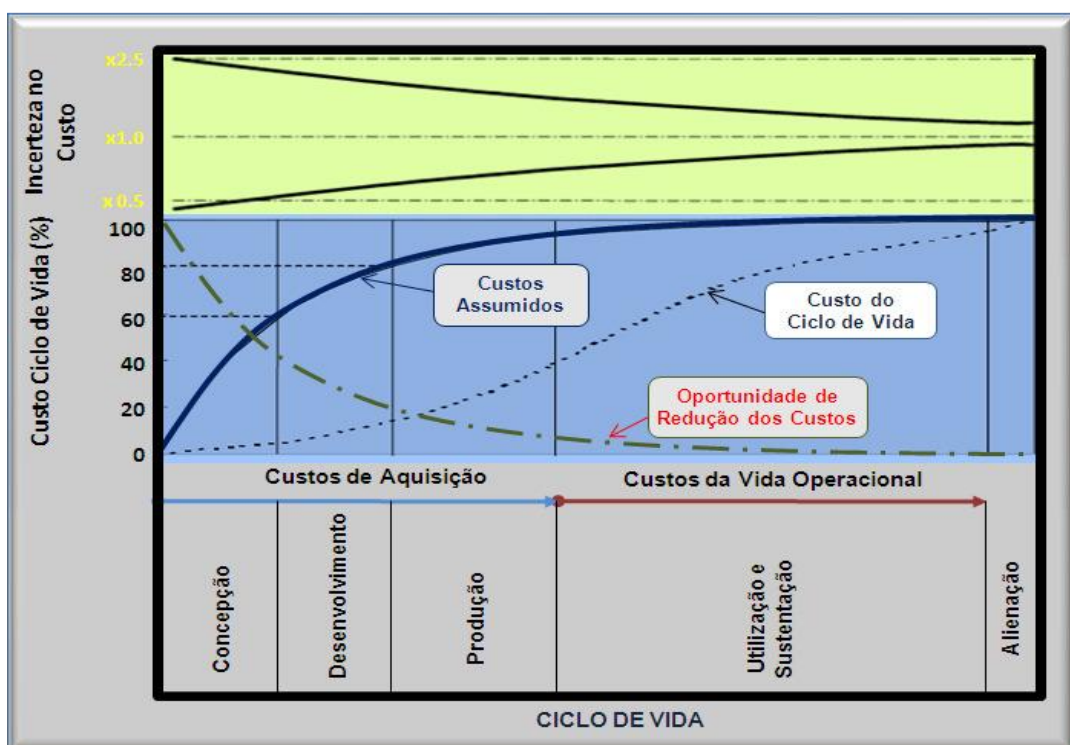


Figura 4 – Evolução dos custos na análise ao CtCV

Fonte: (Silva, 2011, p. 30)

Para se efetuar uma estimativa dos custos associados à fase da alienação, torna-se necessário decidir o destino a dar aos equipamentos, podendo ser efetuada uma análise de



custos para determinar qual a alternativa mais eficaz, aos níveis económicos e operacionais, com o propósito de determinar se o sistema deve ser modificado, reconstruído ou substituído (Özkil, 2003, pp. 3-9).

O CtCV pode contribuir para encontrar uma solução para esta questão, verificando se existe a possibilidade de efetuar uma redução de custos, através de uma alteração de procedimentos na área da operação e manutenção, através de uma reconstrução ou *upgrade*, por forma a gerar benefícios que conduzam a uma redução dos custos e prolonguem o seu tempo de vida útil, ou, no caso de se optar pela substituição, quando o equipamento se tornou incapaz de satisfazer as necessidades operacionais ou sempre que os seus custos de operação atingem valores incomportáveis, determinar o método de alienação mais rentável para os equipamentos. A grande questão é então estabelecer qual o *timing* certo para proceder à substituição do equipamento, sendo que a sua substituição antecipada levará a uma falta de rentabilização do mesmo, e se for tardia, poderá levar à perda da capacidade operacional associada e a uma descapitalização, devido aos elevados custos operacionais e de manutenção face a um reduzido valor residual do equipamento. Existem vários métodos para calcular esse *timing*, contudo, todos eles exigem o conhecimento dos custos totais do CV, ou pelo menos aqueles mais relevantes (Silva, 2011, p. 33).

Por norma, os equipamentos militares e sistemas associados têm ciclos de vida mais extensos do que os inicialmente previstos, sendo este facto em parte motivado pela falta de investimentos na vertente da defesa. Ravara (2001, p. 139) afirma que os CV “(...) das plataformas dos sistemas de armas principais, sejam elas navais, terrestres ou aéreas (navios, viaturas de combate ou aeronaves), têm durações médias da ordem dos 20 a 30 anos.”

É esta a realidade portuguesa, onde, por fatores diversos, nomeadamente associados à falta de recursos financeiros para efetuar a sua substituição, os CV das plataformas são protelados a um nível tal, que se torna muito difícil a sua alienação com um potencial de vida suficiente que permita uma posterior reutilização. Paralelamente, as entrevistas tidas permitem ainda apurar que não existe uma política pró-ativa de privilegiar a alienação antes das plataformas esgotarem os seus CV, causando este aspeto uma menor rentabilidade financeira.

#### 1.4. Metodologia

O autor, no que ao posicionamento face ao objeto de investigação diz respeito, tem um posicionamento ontológico focado no construtivismo e epistemológico orientado pelo interpretativismo.



Para a realização do trabalho usou-se a uma estratégia de investigação essencialmente qualitativa, recorrendo a contributos quantitativos numa lógica de reforço, assentes no método de raciocínio hipotético-dedutivo.

O estudo seguiu um desenho de pesquisa comparativo, num horizonte temporal transversal, focado na identificação de mecanismos que potenciem futuros PA, uma vez que estudámos dois ou mais casos contrastantes recorrendo a métodos idênticos, tendo a lógica da comparação subjacente a ideia que os fenómenos sociais são mais facilmente apreendidos se forem comparados com outros casos ou situações, que apresentem diferenças significativas entre si (Bryman, 2012, cit. por IUM, 2016, p. 40).

O percurso da investigação iniciou-se com a fase exploratória, onde foi revista a literatura referente à temática, estabelecida a metodologia a seguir e criado o modelo de análise.

Na fase analítica, foi aprofundada a consulta da literatura, efetuadas entrevistas a entidades com reconhecido conhecimento sobre a matéria e realizada uma análise de tendência<sup>13</sup> às respostas obtidas.

Finalmente, na fase conclusiva, foram apresentadas as conclusões e recomendações e propostas linhas de investigação futuras.

Por forma a identificar os mecanismos que potenciem futuros PA de plataformas, indicados no OG deste trabalho, irá usar-se o modelo de análise vertido no quadro seguinte.

Quadro 3 – Modelo de análise e indicadores

<b>Objeto</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>
Mecanismos que potenciam futuros Programas de Alienação de Capacidades Militares	Processo de Alienação	Alianças de que Portugal é signatário	Plataformas a alienar	Prestígio Internacional
	Capacidades Militares	Estado		Reforço da Segurança
	Ciclo de vida das plataformas	Forças Armadas	Serviços e equipamentos a adicionais a fornecer	Retorno Financeiro
				Empenhamento de recursos
		Tecido Industrial Português		Valorização da Indústria de Defesa Nacional

<sup>13</sup> Heurística criada pelo autor que permite identificar padrões nas respostas obtidas.



## 2. Programas de Alienação recentemente executados pelo Estado Português

Depois de se terem identificado os conceitos mais relevantes no âmbito da temática, está-se agora em condições de definir os PA como um processo individual ou cooperativo que envolve a alienação de ‘equipamento militar’<sup>14</sup>, e que poderá, dependendo de vários fatores/oportunidades, ser complementado com a aquisição ou contratação de outros componentes do conceito CM, usando como base o conceito DOTMLPII.

Enquadradas por esse conceito, irão ser analisadas neste capítulo as alienações dos CASA-212-300 ao Uruguai e F-16M à Roménia, bem como um outro projeto de alienação de F-16M à Bulgária, que apesar de planeado, à data ainda não passou à fase de execução por falta de decisão do Governo Búlgaro quanto à opção para a substituição dos seus caças MIG-29.

### 2.1. Programa de Alienação de C-212-300 ao Uruguai

A Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED), atual DGRDN, deu início à alienação de dezassete lotes constituídos por aeronaves C-212-100/300, adquiridas pelo Estado Português em meados da década de setenta. No período de apresentação de propostas, o Governo do Uruguai manifestou o seu interesse formal na aquisição dos C-212-300. Após várias diligências administrativas e rondas negociais, o contrato foi finalmente assinado a 18 de dezembro de 2014, tendo em vista o fornecimento das aeronaves com um potencial de 100 horas de voo para efetuarem o ‘voo *ferry*’<sup>15</sup>, e o conjunto de componentes disponíveis no inventário da FAP, em estado utilizável. Contratualmente, Portugal comprometeu-se a efetuar a entrega da primeira aeronave cinco meses após a assinatura do contrato e a segunda três meses após a entrega da primeira.

Uma vez que as aeronaves necessitavam de trabalhos de manutenção antes dos voos, dado que tinham terminado a sua operação no final de 2010, foi necessário constituir uma equipa de projeto, em regime de acumulação de funções, responsável pela gestão do mesmo, e uma equipa de manutenção, com pessoal de caráter permanente e outro eventual, responsável pela sua execução. O total de pessoal atribuído ao PA foi de 24 militares, 13 em exclusividade (manutenção) e 11 em acumulação de funções. Por forma a assegurar a qualidade do trabalho desenvolvido e o cumprimento dos requisitos associados às qualificações, foi necessário ministrar cursos específicos da aeronave e dos seus sistemas a todos os elementos da equipa de manutenção (EMFA, 2015).

---

<sup>14</sup> Plataformas, no âmbito deste trabalho.

<sup>15</sup> Movimento aéreo entre a Base Aérea n.º 6 e Montevideu.



O montante global da alienação estabelecido em contrato foi de 1,53 M€, tendo sido ainda estabelecida uma verba destinada a suportar situações inopinadas, designada *Over- & Above* (O&A), que não deveria ultrapassar os 10% do seu montante global (EMFA, 2015). Para a execução do PA, foi autorizada a transferência de 400 m€, da então DGAIED para a FAP, tendo sido utilizados 308,7 m€ na aquisição de material e outras despesas de reparação das aeronaves (TC, 2017, p. 39).

As ações de manutenção, constantes no Quadro 4, decorreram sem grandes sobressaltos, tendo, depois de efetuadas todas as ações de certificação, nomeadamente a assinatura dos certificados de conformidade e certificados de transferência das aeronaves, sido realizados os respetivos voos de ensaio. Estes não apresentaram problemas de maior e as aeronaves foram aceites pelo Uruguai nos dias 16 e 17 de setembro de 2015 (EMFA, 2015).

**Quadro 4 – Ações de manutenção desenvolvidas na recuperação dos C-212-300**

	<b>N/C 17201</b>	<b>N/C 17202</b>
	<b>(nº de atividades/tarefas)</b>	<b>(nº de atividades/tarefas)</b>
Implementação de Boletins de Serviço	6	6
Modificações (instalação de GPS)	1	1
Inspeções (1Y+2Y+4Y+8Y+A)	124*	124*
Anomalias verificadas e corrigidas	49	39
Instalação/Remoção de Componentes	43	42

\* Estas tarefas contêm um conjunto significativo de tarefas adicionais

Fonte: (EMFA, 2015, p. 7)

Releva-se o facto de que a disponibilização das aeronaves em condição para efetuar o voo *ferry* permitiu majorar os valores contratualizados, quando comparados com os que se obteriam no caso de as aeronaves serem alienadas na condição ‘*as is*’ (1,53 M€ *versus* 360 m€). Uma vez que a verba prevista no contrato para O&A não foi totalmente utilizada, foi acordada a aquisição de material sobresselente em estado reparável, permitindo este facto libertar os armazéns do Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA) e incrementar a verba resultante deste PA para o montante de 1,683 M€. Contudo, apesar da nota positiva do TC quanto aos dividendos provenientes do negócio - “Atendendo a que, inicialmente, estava prevista a venda das aeronaves C-212 por 360 m€ (180 m€ cada), que a despesa com a recuperação para o estado de voo alcançou o montante de 308,7 m€ e que, no final, as aeronaves foram alienadas por 1,683 M€, conclui-se, linearmente, que o resultado foi positivo.” -, esta entidade refere que “(...) foram utilizados 76,9 m€ na beneficiação de equipamentos e infraestruturas na Base Aérea n.º 6 (BA6) também imputados ao subprojeto,



embora sendo despesas não elegíveis, porquanto deveriam ter sido suportados pelo orçamento de despesas gerais da FAP.” (TC, 2017, pp. 39-41).

## 2.2. Programa de Alienação de F-16M à Roménia

Portugal iniciou em 1990 o programa de aquisição de 20 aeronaves novas F-16 *Block 15* OCU aos EUA (Programa *Peace Atlantis-I*), por forma a colmatar as lacunas existentes nas missões de defesa aérea e ataque ao solo, motivadas, em parte, pela desadequação e obsolescência das aeronaves A-7P. Posteriormente, em 1998, foram adquiridas (Programa *Peace Atlantis-II*), na condição de EDA, mais 25 aeronaves usadas do mesmo tipo, das quais, cinco delas para utilizar como sobressalentes. Portugal modernizou, no total, 40 aeronaves para o padrão ‘*Mid Life Update* (MLU)’<sup>16</sup>, tendo uma delas sofrido um acidente com perda total.

A Presidência do Conselho de Ministros (PCM) deliberou, através da Resolução n.º 55/2013, que tal como preconizado no Sistema Nacional de Forças (SNF), a FAP atingiu a capacidade operacional prevista de 30 aeronaves atribuídas para operação, e que estavam criadas as condições para que se procedesse à alienação, pelo Estado Português, no exercício dos seus poderes de autoridade, das nove aeronaves remanescentes (PCM, 2013b). Havendo um pedido formal da Roménia para a aquisição de 12 F-16M, o MDN, em colaboração com o Departamento de Defesa dos EUA, desenvolveu uma estratégia de alienação que permitisse incrementar de nove para 12 aviões, sem que esse facto afetasse a capacidade operacional da FAP, consubstanciada pela incorporação de três F-16, cedidos pelos EUA na condição de EDA, que seriam posteriormente modernizados na OGMA. Uma vez que a lei dos EUA impede a possibilidade das aeronaves adquiridas no âmbito de EDA serem alienadas diretamente, sem terem servido operacionalmente no país beneficiário, foi necessário incorporar as três aeronaves EDA no dispositivo da FAP, para que ficassem reunidas as condições para proceder à alienação de outras três, do segundo lote de F-16 adquirido, que estavam ao serviço da FAP.

Conforme previsto na legislação apreciada no primeiro capítulo, o CCEM deu parecer favorável à alienação destes PRD (PCM, 2013b). Contudo, a condição original das aeronaves não incluía motor, nem parte dos equipamentos essenciais para o voo, e a configuração operacional consistia na *Operational Flight Program* (OFP) M4.3, que era necessário atualizar. Para mitigar estas condicionantes, ou seja, para colocar as aeronaves em estado de voo e complementar a aquisição com um pacote de serviços que permitisse uma operação

---

<sup>16</sup> Modificação efetuada no âmbito do *Multinational Fighter Program* – ver Apêndice A.



segura e eficaz, requisitos apresentados pela Roménia, foi elaborado um projeto que incluiu a modernização e atualização das aeronaves para a OFP M5.2R, a preparação e revisão geral de 13 motores, a formação e treino de nove pilotos e 75 técnicos de manutenção, bem como a criação de uma equipa de apoio técnico multidisciplinar (*On-Site-Support* – OSS) que deveria permanecer na Roménia pelo período de dois anos, com um custo a suportar por aquele país no âmbito do contrato firmado. Este pacote de serviços foi planeado pela FAP de forma colaborativa, sendo o seu custo final identificado em 106,2 M€<sup>17</sup>, com um plano de pagamentos, que consta no quadro seguinte, previsto para cinco anos.

Quadro 5 – Plano de despesas do PA F-16M

	2013	2014	2015	2016	2017	Totais
Valor Anual de Venda	€ 47 470 000	€ 43 430 000	€ 32 170 000	€ 42 680 000	€ 15 250 000	€ 181 000 000
Valor MDN/DGRDN	€ 27 470 000	€ 7 530 000	€ 3 170 000	€ 24 080 000	€ 12 550 000	€ 74 800 000
Despesas da FAP	€ 20 000 000	€ 35 900 000	€ 29 000 000	€ 18 600 000	€ 2 700 000	€ 106 200 000

Fonte: Adaptado de (EMFA, 2014b, pp. AP1 A-2)

Conforme referido, este PA foi concretizado em estreita cooperação com as entidades governamentais dos EUA, que apesar de procederem à anuência do contrato, exigiram o montante equivalente a 8,6 M€ como importância a devolver ao Governo norte-americano resultante da alienação das referidas aeronaves (*Foreign Military Sales-Recoupment*), por estas terem sido cedidas a Portugal na condição de EDA. Por outro lado, a transmissão de conhecimentos e informação técnica restrita no âmbito dos serviços de formação e treino a prestar pela FAP, teve também de ser sancionada por *Washington (Third Party Transfer for Training)*, tendo ficado definida a obrigatoriedade de criar uma separação física total entre a operação e a manutenção das aeronaves nacionais e as aeronaves a alienar. Em consequência, houve necessidade de proceder à construção e recuperação de algumas infraestruturas aeronáuticas na Base Aérea n.º 5 (BA5), para cumprir com esse desiderato (PCM, 2014).

Posteriormente, a Roménia manifestou o interesse em aprofundar a cooperação com Portugal com o objetivo de consolidar a sua capacidade operacional, solicitando a aquisição de equipamentos de autoproteção de Guerra Eletrónica (GE) e um conjunto adicional de bens e serviços de apoio logístico continuado. Por forma a viabilizar a alienação dos equipamentos suprarreferidos, sem afetar a capacidade operacional da FAP, foi necessário adquirir à Holanda equipamentos na condição de usados, que foram objeto de atualização na BA5, para garantir a sua operacionalidade. Foi identificado um custo total de 8.4 M€ para

<sup>17</sup> Ajustamento resultante da última reunião negocial, que implicou uma redução de 2 M€ no valor do conjunto de bens e serviços.



os equipamentos, bens e serviços referidos, tendo esse custo sido suportado pelas receitas que resultaram do aditamento efetuado ao contrato. Este aditamento ao contrato, para além de permitir a continuação e o reforço da cooperação com um país aliado, possibilitou igualmente uma partilha de custos entre as duas nações, nomeadamente na aquisição de material, na manutenção de nível intermédio e na partilha dos serviços, com benefício para ambas as partes. Esta partilha de custos, associada à utilização da capacidade sobrança e das competências técnicas existentes na FAP, permitiu incrementar a capacidade operacional instalada, através de um reforço da disponibilidade de equipamentos de GE que equipam os vários SA da FAP (PCM, 2016).

A FAP, para cumprir com a Resolução n.º 55/2013 e o estipulado no contrato, criou um Grupo de Trabalho (GT F-16ALN) multidisciplinar para planear, dirigir, coordenar e controlar as ações da sua responsabilidade, no âmbito da alienação dos F-16M à Roménia e inserção no seu dispositivo dos três aviões EDA, e concebeu um Plano de Implementação do PA (PIPA), estabelecendo neste documento, de uma forma sistematizada, as ações a desenvolver no âmbito deste programa (CEMFA, 2013, pp. A-1; EMFA, 2014b).

Foi efetuado pela FAP um enorme esforço de mitigação das áreas críticas encontradas ao longo do programa, tendo sido executada a modificação, *upgrade* e pintura<sup>18</sup>, com o esquema de pintura romeno, das 12 aeronaves F-16M, bem como o treino de nove pilotos que frequentaram os cursos *Initial Qualification Training*, *Initial Mission Qualification Training*, *Flight Lead Upgrade - Two Ship*, *Instructor Pilot Upgrade* e *Functional Check Flight*, e a qualificação de quatro *Mission Planners*, totalizando estas ações num empenhamento de 1550 horas de voo, 900 horas académicas e 350 horas de simulador de voo. Paralelamente, foram formados e treinados 75 engenheiros e técnicos de manutenção, distribuídos por 31 cursos, totalizando este esforço um total de 7878 horas académicas e 16058 horas de *On-Job-Training*<sup>19</sup>, e procedeu-se à revisão geral de 13 motores F-100-220E e dois conjuntos dos seus módulos. Ainda durante o desenvolvimento do programa, foi decidido que a FAP reunia as condições para executar o Programa de Voos de Teste de aceitação da OFP M5.2R, que se realizou no primeiro semestre de 2016 (Borrego, 2017).

---

<sup>18</sup> Efetuada na OGMA.

<sup>19</sup> Ações onde um formando procede à execução das tarefas de manutenção supervisionado por um elemento técnico qualificado.



A Figura 5 apresenta o cronograma do PA com as principais áreas contratualizadas e as linhas de tempo associadas, nomeadamente a entrega de aeronaves e motores, a formação e treino de pilotos e técnicos de manutenção, bem como o OSS.

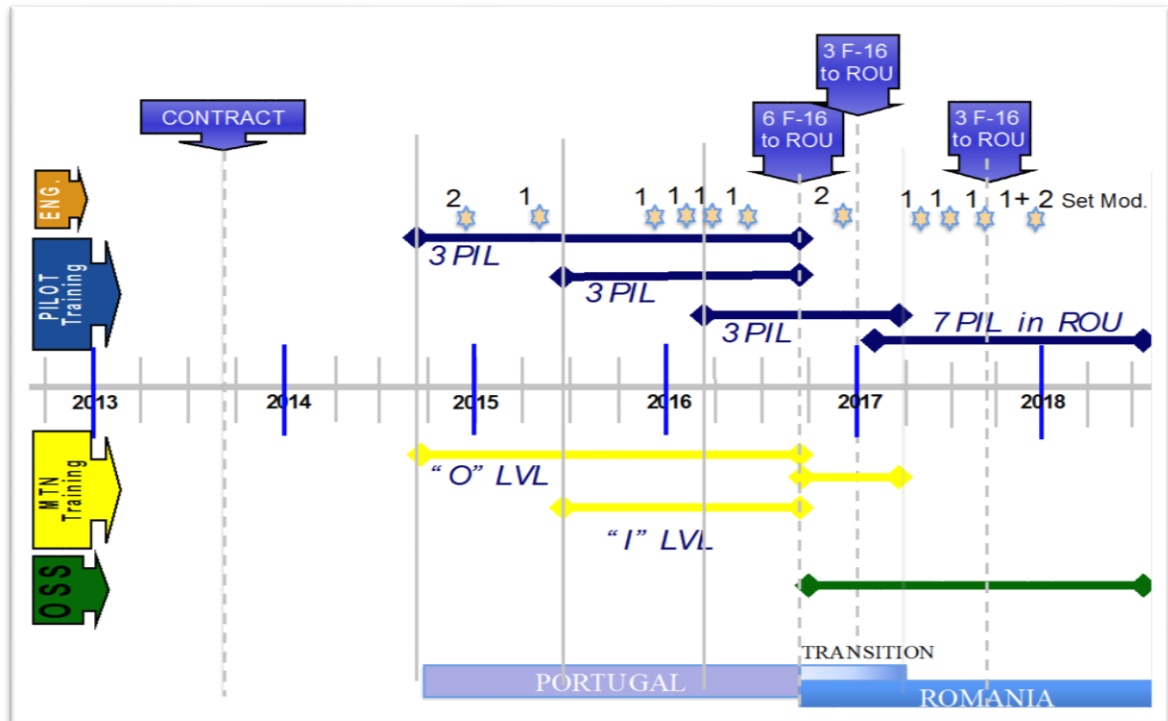


Figura 5 – Cronograma do PA F-16M

Fonte: (EMFA, 2014a)

No estrito cumprimento do contrato, a FAP disponibilizou alojamento diferenciado a todos os militares, tendo em consideração a sua classe e categoria, transporte, alimentação e vários serviços adicionais, tais como o uso de lavandaria, televisão, *internet* e instalações desportivas, estas muito importantes para o treino dos pilotos.

Apesar deste PA ainda não ter terminado, dado que a equipa do OSS só finalizará os trabalhos de aconselhamento em setembro de 2018, a parte mais significativa já foi realizada, tendo havido um constante ajustamento contratual às necessidades elencadas pela Força Aérea Romena, nomeadamente na aquisição de sobresselentes e na contratação de serviços associados, sejam eles de manutenção das aeronaves ou de formação e treino adicionais.

### 2.3. Projeto de Programa de Alienação de F-16M à Bulgária

A Bulgária pretende adquirir caças *multirole*<sup>20</sup> para substituir a envelhecida frota de MIG-29, atualmente em operação na sua Força Aérea. Por forma a colmatar essa lacuna, realizou um concurso público internacional para satisfazer o requisito, tendo concorrido a

<sup>20</sup> Possibilidade da aeronave efetuar mais do que uma missão específica, neste caso, missões ar-ar e ar-superfície.



Itália, com aeronaves *Eurofighter* EF-2000 usadas, Portugal e os EUA, com a disponibilização de F-16M usados, e a Suécia, com a venda de *Saab Gripen* JAS-39-C/D novos. O programa de aquisição estabelecia que, para além das aeronaves, deveria também ser providenciada formação e treino para os pilotos e técnicos de manutenção, bem como os equipamentos e material sobresselente necessários para edificar esta capacidade no país. A aquisição da capacidade estava repartida em duas fases, orientadas pela seguinte linha temporal: oito aeronaves a serem disponibilizadas entre 2018-2021, e uma segunda tranche, igual no número de aeronaves, a ser entregue entre 2022-2023 (Gorgulho, 2018).

Após o retrocesso na decisão de Sófia em adjudicar o contrato, de cerca de 770 M€, para a totalidade das 16 aeronaves e serviços associados, à *Saab*, reabriram-se as possibilidades para que o consórcio luso-americano, que prevê a venda de oito F-16 provenientes de excedentes dos EUA, a ser modernizados em Portugal, possa ser o escolhido, estimando-se, contudo, que só em julho de 2018 haja uma decisão formal quanto à escolha (Gorgulho, 2018; Mihaylov, 2017).

O CEMFA, em janeiro de 2017, quando questionado sobre este projeto, afirmou que “(...) o modelo terá de ser outro, já que o ramo não prevê alienar mais F-16. O modelo agora tinha que ser ligeiramente diferente, e passaria por uma cedência do governo americano de aeronaves disponíveis, que por sua vez seriam modificadas.” (Santos, 2017).

A proposta luso-americana visou dar resposta à primeira fase, aquisição de oito aeronaves, e preconizava um modelo de PA muito parecido com o efetuado com a Roménia, apesar de haver um envolvimento negocial direto dos EUA neste caso. Assim, seriam fornecidas oito aeronaves, um motor adicional, podendo este número ser incrementado, equipamento específico para a aeronave, incluindo equipamento de GE, equipamento de suporte de vida e de apoio à missão, um pacote integrado de apoio logístico (*Integrated Logistics Support*), a formação e treino necessária para 16 pilotos, três elementos de apoio à missão (*Mission Planners*), oito elementos com valências na área da logística e 75 técnicos de manutenção, algum armamento e equipamento relacionado com a missão. A Portugal caberia o fornecimento das aeronaves, juntamente com o suporte logístico nas diversas áreas específicas, a capacitação do pessoal, bem como o apoio no país com equipas móveis de treino. No que aos EUA diz respeito, eles complementariam o projeto com um pacote abrangente de manutenção, apoio e armamento (Gorgulho, 2018).

À OGMA caberiam os trabalhos de modificação das aeronaves, num processo colaborativo com a FAP, sendo esta tarefa agora mais facilitada dado que esta entidade



detinha, após os programas de modernização dos 40 F-16 para o padrão MLU e do PA romeno, o conhecimento e a experiência para realizar as ações de transformação necessárias.

Concomitantemente, como é habitual neste tipo de programas, haveria ainda lugar para a possibilidade de cooperação industrial com a Bulgária, em áreas como a transferência de conhecimento e treino de pessoal.

#### 2.4. Síntese conclusiva

Após o estudo dos PA, podemos concluir que existem três modelos diferentes de projeto, tendo cada um deles as suas próprias idiossincrasias, mas também algumas convergências.

No primeiro, constatou-se que a alienação dos C-212-300, num estado operacional, se traduziu numa enorme mais-valia, assegurando esse facto a potencial viabilidade do negócio e um maior retorno financeiro, com um impacto pequeno no empenhamento de recursos humanos e materiais.

No que ao segundo PA diz respeito, as circunstâncias descritas permitiram confirmar a disponibilização de nove plataformas F-16M para alienação. O pioneiro PA efetuado, num processo colaborativo com os EUA, assegurou a um aliado os pilares mais importantes para a edificação de uma CM e um enorme retorno financeiro para o Estado português, havendo, contudo, a necessidade de uma gestão muito atenta do projeto para assegurar o seu sucesso, e um grande empenhamento de recursos, nomeadamente humanos, para cumprir com as exigentes linhas de tempo contratualizadas. Releva-se, ainda, o envolvimento neste PA do tecido industrial português, uma vez que as três aeronaves EDA, que fazem hoje parte do dispositivo nacional, efetuaram os seus trabalhos de modificação na OGMA.

O último PA analisado, que à data ainda não passou de projeto, baseou o seu modelo de negócio no PA romeno, mas com um envolvimento direto dos EUA e um menor empenhamento da FAP, dado que a modificação das aeronaves seria efetuada na OGMA, e com uma linha temporal de execução mais dilatada.



### 3. Implicações dos Programas de Alienação de Capacidades Militares

Este capítulo visa identificar as implicações decorrentes dos PA anteriormente apresentados, nas quatro dimensões identificadas, usando como base os indicadores referidos no modelo de análise. Existindo uma grande similaridade entre o PA romeno e o projeto de PA de F-16M à Bulgária, iremos apenas identificar quais as principais diferenças.

#### 3.1. Programa de Alienação de C-212-300 ao Uruguai

Tendo em consideração que o Uruguai não faz parte de nenhuma aliança de que Portugal é signatário, e que não houve implicações para o tecido industrial português com a realização deste PA, só iremos proceder à análise das implicações nas outras duas dimensões.

##### 3.1.1. O Estado

Os vínculos históricos e culturais seculares que unem Portugal e o Uruguai conferem uma dimensão especial às suas relações bilaterais, sendo a cooperação frutuosa nos domínios da segurança e defesa uma forma de assegurar esse desiderato (AR, 2011b). Os dois países assinaram, em 2011, um acordo com o propósito de promover a cooperação entre as partes no domínio da defesa, destacando-se os seguintes objetivos relacionados com este PA:

- promoção da “(...) cooperação em assuntos relativos à defesa, nomeadamente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, aquisição de bens e serviços de defesa e apoio logístico.”;
- cooperação em “(...) assuntos relacionados com equipamentos e sistemas militares.”;
- cooperação em “(...) outras áreas no domínio da defesa que possam ser de interesse mútuo.” (AR, 2011b).

Podemos então confirmar que este PA se enquadra no âmbito deste acordo de cooperação, nomeadamente no campo da aquisição de bens e serviços de defesa, e concluir que, por conseguinte, esta transação potenciou um reforço de segurança na América do Sul, e que, dada a forma exemplar como o contrato foi cumprido, o Estado português sai prestigiado. Torres (2018), afirma que “(...) este PA foi um negócio pequeno, ao nível dos montantes envolvidos, mas significativo em termos daquilo que é o reforço da relação entre os dois países, abrindo a possibilidade de futuros negócios.”.

##### 3.1.2. As Forças Armadas

Como as autoridades uruguaias deixaram clara a pretensão em adquirir as aeronaves em condições de efetuar o voo *ferry*, a forma de viabilizar o negócio e potenciar o retorno financeiro foi envolver a FAP no processo e criar uma equipa com recursos humanos e



materiais que viabilizassem essa intenção. O facto de as aeronaves terem terminado a sua operação nos finais de 2010, colocou este projeto num patamar de dificuldade elevado. A FAP teve de recorrer, preferencialmente, a militares que tinham passado pela manutenção dessas plataformas, e que estavam familiarizados com as ações a desenvolver, e ministrá-lhes os cursos necessários para os requalificar. Releva-se, como fator negativo, o facto dos recursos humanos alocados a este PA, nomeadamente aqueles em exclusividade de funções, deixarem de executar as tarefas que tinham à data da sua seleção, durante todo o tempo que durou o PA. Apesar destas dificuldades, o esforço foi amplamente recompensado, dado que a verba total resultante deste PA, 1,683 M€, reverteu a favor das FFAA. Possibilitou, ainda, à FAP a libertação do espaço ocupado nos hangares da BA6 e armazéns do DGMFA. Concomitantemente, toda a experiência do processo negocial e das certificações associadas a este PA vieram a revelar-se muito úteis servindo de base para futuros programas.

### 3.2. Programa de Alienação de F-16M à Roménia

Como vimos no capítulo anterior, este PA, de génese pioneira e grande complexidade, revelou-se um enorme desafio para todos os seus participantes.

#### 3.2.1. As alianças

Conforme referido nas delimitações, iremos apenas proceder à análise do impacto deste PA para a OTAN e para UE, dado que são estas as alianças onde Portugal fundamenta a sua política externa de defesa.

##### 3.2.1.1. A OTAN

O Conceito Estratégico da OTAN, aprovado em 2010 durante a Cimeira de Lisboa, é uma declaração muito firme sobre as principais tarefas e princípios da Aliança, seus valores, o ambiente de segurança e os seus objetivos estratégicos (OTAN, 2010). Desde então, a cooperação tem sido um dos principais pilares dessa estratégia, havendo um foco no reforço das parcerias que contribuam para o sucesso das suas ‘tarefas fundamentais’<sup>21</sup>, na melhoria da interoperabilidade com os parceiros, no sentido de melhorar o contributo estratégico dessas parcerias e preparar a gestão de futuras crises. As Cimeiras de Gales, em 2014, e Varsóvia, em 2016, demonstram não só essa importância, mas também a exigência de cultivar um permanente ambiente de cooperação entre a OTAN e seus parceiros, bem como a necessidade dos EM incrementarem os seus orçamentos de defesa, usando como diretriz os 2% do seu Produto Interno Bruto (PIB). Contudo, a cooperação tem de ser também

---

<sup>21</sup> O Conceito Estratégico da OTAN vigente apresenta três principais tarefas para a Aliança: a defesa coletiva, a gestão de crises e a segurança cooperativa (OTAN, 2010).

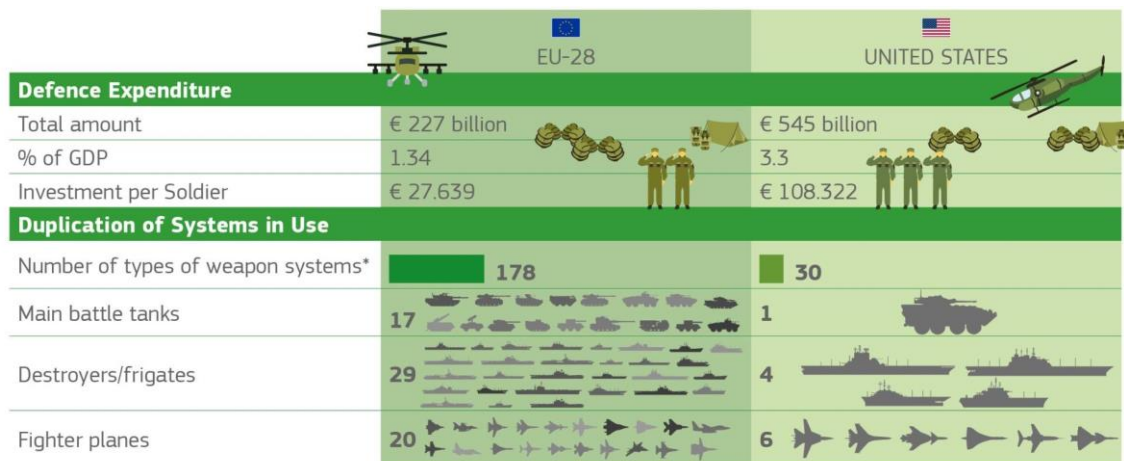


encarada sob o prisma da cooperação militar entre os EM, a fim de criar opções e oportunidades eficazes e eficientes para a cooperação operacional, nomeadamente a capacitação e o desenvolvimento de competências (Meulman, 2017, pp. 193-194).

O PA de F-16M à Roménia assume, assim, um papel fundamental no reforço da capacidade de defesa da Aliança em todas as suas tarefas fundamentais, uma vez que permitiu a este Aliado adquirir uma CM, no âmbito do Poder Aéreo, que assume uma grande eficácia e elevado grau de interoperabilidade entre EM. Paralelamente, a aquisição desta capacidade incrementou os seus gastos com a defesa para um patamar próximo da meta definida pela OTAN (OTAN, 2017).

### 3.2.1.2. A UE

A estratégia global da UE no domínio da defesa centra-se em três grandes prioridades estratégicas: dar resposta aos conflitos e crises externos, desenvolver as capacidades dos parceiros e proteger a UE e os seus cidadãos (CE, 2017). Paralelamente, identifica vários domínios prioritários nos quais a Europa necessita de investir e em relação aos quais tem de desenvolver abordagens colaborativas, dada a existência de uma fragmentação do mercado europeu de defesa, explanada na Figura seguinte (CE, 2016, p. 2).



\* Number of types of weapon systems for selected weapon systems categories  
 Source: NATO, International Institute for Strategic Studies, SIPRI

**Figura 6 – Fragmentação - Mercado Europeu de Defesa vs EUA**

Fonte: (Vandeweert, 2017)

Na Cimeira de Bratislava, realizada em setembro de 2016, os líderes da UE decidiram dar um novo ímpeto à segurança e defesa externa da Europa, através do reforço da cooperação da UE neste domínio. O próprio Presidente da Comissão Europeia (CE), no seu discurso sobre o estado da União, afirmou a necessidade de a Europa assumir uma maior responsabilidade pela sua segurança, “(...) o que implica a aquisição, o desenvolvimento e a



manutenção conjuntos, pelos EM, de toda a gama de capacidades terrestres, aéreas, espaciais e marítimas.” (CE, 2016a, p. 2).

O aumento do custo da tecnologia de ponta na vertente da defesa e a necessidade de manter umas FFAA capazes de fazer face ao espectro completo das suas missões, tornam o reforço da cooperação em matéria de defesa cada vez mais importante para os EM desenvolverem economias de escala e utilizar os recursos de uma forma mais eficiente. Existem muitos exemplos positivos de interação e cooperação entre EM através de *clusters* bilaterais ou regionais (CE, 2016b, p. 21). Este paradigma vem relevar a importância deste PA no contexto europeu, pois edifica na Roménia uma CM atual que permite reforçar a capacidade de defesa da UE, diminui a fragmentação dos SA existentes, dado que o F-16M é uma aeronave usada por vários EM, e potencia a política de cooperação entre os EM no setor da defesa.

A UE considera que a “(...) transição para uma economia mais circular, onde o valor dos produtos, materiais e recursos é mantido na economia o maior tempo possível e a geração de resíduos é minimizada, é um contributo essencial para os esforços da UE para desenvolver uma economia sustentada, competitiva, eficiente no que diz respeito à utilização de recursos, e assente num baixo teor de carbono.” (CE, 2015, p. 2). As inovações tecnológicas e os novos modelos empresariais baseados em formas mais sustentáveis de produção, de consumo e de gestão dos resíduos, também deverão ser aplicados ao setor da defesa, no qual a utilização eficaz dos recursos e a segurança dos fornecimentos são cada vez mais importantes (CE, 2016a, p. 17). Neste contexto, o PA em apreço veio estimular esta política, pois as ações de manutenção e atualização efetuadas às aeronaves, permitiram aumentar o seu CV, e dessa forma contribuir para uma utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Concluindo, podemos afirmar que este PA teve um papel preponderante na consolidação da capacidade de defesa no âmbito da UE, reforçou a cooperação entre dois EM, potenciou a indústria de defesa europeia, e contribuiu, simultaneamente, para reforçar a política de Economia Circular.

### 3.2.2. O Estado

Celebrou-se, em setembro de 2017, o centenário do estabelecimento de relações diplomáticas entre Portugal e a Roménia, tendo o Ministro dos Negócios Estrangeiros português, na ocasião, afirmado que “(...) hoje, as relações bilaterais entre a Roménia e Portugal caracterizam-se por uma grande afinidade e identidade de pontos de vista relativamente à maioria dos assuntos da agenda europeia e mundial. Esta afinidade motiva-



nos a continuar o caminho iniciado há cem anos e conjuntamente a explorar todas as formas de benefício mútuo.” (MNE, 2017).

O PA também se relevou bastante importante para Portugal atingir as metas orçamentais estipuladas para o ano 2016, contribuindo, de acordo com o Conselho das Finanças Públicas (CFP), com uma parcela aproximada de 0,1% do PIB (*vide* Figura 7). Assim, o resultado orçamental relacionado com o défice orçamental de 2016, resultou de fatores positivos referentes aos cortes na despesa, que recuou 3,8% face ao ano anterior, e do lado da receita, que avançou 0,9% face a 2015, contando o Governo, entre outras receitas mais significativas, da verba relativa à venda de F-16M à Roménia (CFP, 2017, pp. 5-13).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Medidas temporárias, não recorrentes e fatores especiais (impacto no saldo)</b>	<b>-2,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,3</b>	<b>-3,6</b>	<b>-1,3</b>	<b>0,4</b>
<b>Receita</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,8</b>		<b>0,1</b>	<b>0,4</b>
RERD (2013) / PERES (2016)				0,8			0,2
IVA				0,1			0,0
Outros Imp. Ind.				0,1			0,0
IRS; IRC							0,2
IMI; IMT				0,0			
Segurança social				0,1			0,0
Devolução parcial das <i>Prepaid Margins</i>							0,2
Receita de repatriamento de capitais	0,0		0,2				
Sobretaxa em sede de IRS		0,5	0,1				
Contribuição para o Fundo Único de Resolução						0,1	
<b>Despesa</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>3,6</b>	<b>1,4</b>	<b>0,0</b>
Apoio ao Sistema Bancário	1,3	0,3	0,5	0,4	2,9	1,4	
Capitalização Novo Banco					2,8		
Capitalização BANIF				0,4		1,3	
Capitalização BANIF (aquisição ativos OITANTE)						0,1	
Capitalização BPP	0,3						
Capitalização BPN	1,0	0,3	0,1		0,1		
CGD			0,4				
Assunções de Dívida					0,7		
Receita de concessões (abate à despesa de capital)	-0,1	0,0	-0,2				
Pagamentos <i>one-off</i> à União Europeia	0,1		0,1				0,0
Entrega de Aeronaves F-16 à Roménia							-0,1
<b>Fatores especiais (despesa)</b>	<b>1,4</b>	<b>0,3</b>					
Entrega de submarinos		0,5					
Reclassificação de PPP		0,4	0,1				
Registo dívida Gov. Regional da Madeira		0,5					
Operações Madeira (Sesaram e reclassificação Via Madeira)			0,2				
Dívidas de contratos-programa e a clubes de futebol na RA Madeira			0,1				

Figura 7 – Medidas temporárias, medidas não recorrentes e fatores especiais (% do PIB)

Fonte: (CFP, 2017, p. 40)

A análise demonstra que este PA veio contribuir para o estreitamento das relações entre os dois países e abrir portas a novos modos de cooperação com benefícios mútuos. Concomitantemente, pode também afirmar-se que, dada a forma como decorreu este programa, Portugal sai claramente prestigiado e que o impacto direto nas contas públicas foi na realidade em fator importante na conjuntura económica. Torres (2018) afirma mesmo que, “(...) desde que iniciei funções na DGPDN, este foi inquestionavelmente o mais significativo projeto de capacitação e de relacionamento com países OTAN, e que maior visibilidade trouxe a Portugal em termos de ganhos de política externa.”.



### 3.2.3. As Forças Armadas

Este PA, dado o seu cariz pioneiro, foi na realidade um desafio muitíssimo grande para a FAP. A gestão efetuada pelo GT F-16ALN, os trabalhos de modificação das aeronaves e dos motores, bem como toda a formação e treino ministrados, que consumiu um enorme número de horas de trabalho, nomeadamente aos militares e funcionários civis da BA5, foram realizados num enquadramento onde a FAP cumpriu integralmente o regime de esforço atribuído à frota de F-16M nacional (FAP, 2017b), conforme atesta a Figura 8. Assim, os trabalhos supracitados foram cumulativos, resultando numa sobrecarga para todos os intervenientes e no reagendamento de algumas tarefas de manutenção necessárias para viabilizar o regime de esforço pretendido pela FAP para 2016, nomeadamente algumas inspeções de fase das aeronaves e recuperação de motores da frota não alienável.

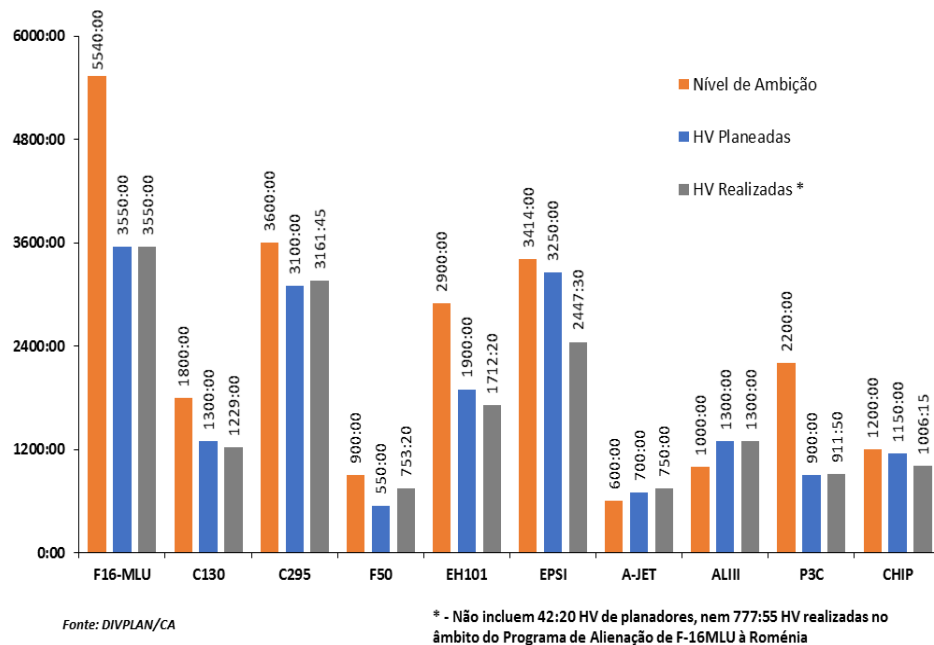


Figura 8 – Horas de voo – Nível de Ambição/Planeadas/Executadas em 2016

Fonte: (FAP, 2017b, p. 13; FAP, 2017a; FAP, 2017a)

A FAP, consciente da complexidade deste PA, nomeadamente por ser um projeto muito comprimido no tempo, onde após o início da fase de execução, não haveria grande margem de manobra para recuperar atrasos, identificou e conseguiu mitigar as diversas áreas críticas que poderiam condicionar o cabal cumprimento do contrato, tais como: a disponibilidade de pilotos instrutores para ministrar os cursos operacionais, de técnicos de manutenção com experiência para preparar os *syllabus* de treino e ministrar a formação e de técnicos de manutenção para preparar as aeronaves e motores.

O Programa de Voos de Teste, que permitiu validar a OFP 5.2R, foi também um grande desafio, uma vez que pela primeira vez um programa desta natureza teve um Diretor de



Testes português, devidamente habilitado com um curso de Piloto de Teste realizado antecipadamente nos EUA. Esta valência que a FAP edificou, veio a revelar-se decisiva no desenrolar do PA, uma vez que permitiu também que os pilotos habilitados com esse curso efetuassem os voos de teste às aeronaves depois das inspeções de manutenção.

No que ao OSS diz respeito, releva-se uma excelente colaboração entre os militares que compõem a missão e os militares romenos, tendo o destacamento português uma missão mais vocacionada para o aconselhamento e auditoria, tarefas fundamentais para a implementação da CM no país.

O contrato firmado previa a disponibilização do apoio necessário aos militares romenos quando em missão em Portugal, induzindo este aspeto um esforço acrescido nas estruturas, de alguma forma debilitadas pela falta de recursos humanos, da BA5. Os maiores problemas encontrados relacionaram-se com a necessidade de providenciar alojamento diferenciado a todos os militares e com o transporte, havendo necessidade de efetuar um planeamento apurado e muita coordenação com os diversos Chefes de Missão romenos para satisfazer as exigências contratuais (MDN e MND, 2013).

Este PA permitiu, também, efetuar a recuperação e readaptação de alguma da infraestrutura da BA5, nomeadamente aquela associada à parte aeronáutica, e incrementar a capacidade operacional de GE da FAP.

Apesar de todas as dificuldades encontradas, há a registar um cabal cumprimento de todas as cláusulas contratuais dentro dos prazos estabelecidos, tendo este PA tido reconhecimentos vários dos governos português e romeno, bem com das respetivas instituições castrenses dos dois países. Paralelamente, este PA criou ainda as condições para que a BA5, local onde se desenrolou o PA, pudesse figurar entre os vinte finalistas, das 4000 organizações a concurso, no prémio de excelência de gestão ambiental da UE (*Eco-Management and Audit Scheme*), uma vez que o tema do concurso de 2017 estava associado à Economia Circular (EMFA, 2017). Desta forma, podemos concluir que as FFAA contribuíram para a criação de recursos financeiros, saindo, dado e desfecho do PA, muito credibilizadas e prestigiadas com a sua execução.

#### 3.2.4. A Indústria de Defesa Nacional

A OGMA é uma empresa com créditos firmados no mundo empresarial aeronáutico e possui a “(...) capacidade para realizar programas complexos de modernização e modificação de aviões de combate, recorrendo às mais recentes tecnologias colocadas à disposição das Forças Aéreas dos diversos países.” (OGMA, 2014).



Esta empresa realizou, em colaboração com a FAP e entidades norte-americanas, um programa de modernização aos 40 F-16 portugueses adquiridos aos EUA para o padrão MLU, tendo a sua execução sido planeada e calendarizada para decorrer até finais de 2010. Contudo, apesar deste programa ter sofrido vários desvios contratuais, devidamente assinalados pelo TC, dotou esta empresa com um conhecimento substancial relativo a estas aeronaves, fazendo parte do seu atual portefólio vários serviços de manutenção associados a esta plataforma (TC, 2009, p. 30). Paralelamente, a Direção-Geral de Atividades Económicas (DGAE), refere que o contrato de modernização das aeronaves F-16M, celebrado em 2006 com a *Lockheed Martin* (LM), foi concluído com uma taxa de execução de 143,4% (249,35 MUSD) da obrigação contratual de contrapartidas (DGAE, 2017, p. 32).

O PA em análise envolveu vários serviços da OGMA, nomeadamente a modernização dos três F-16M EDA para o padrão MLU com a OFP M6.5, a pintura de 15 aeronaves e alguns trabalhos estruturais, entre outros. Apesar deste PA não ter a dimensão nem o retorno financeiro, para a empresa, como o programa MLU dos 40 F-16, permitiu um encaixe financeiro importante e assegurou a atividade necessária para manter ativa a linha de produção do F-16M. Em complemento, este PA veio também potenciar futuros negócios entre a OGMA e a Roménia, nomeadamente enquanto a indústria deste país não gera as valências necessárias para proceder à manutenção das suas aeronaves, e credibilizar a empresa no campo internacional.

### 3.3. Projeto de Programa de Alienação de F-16M à Bulgária

Da análise efetuada a este projeto de PA, podemos confirmar uma grande similitude com o efetuado com a Roménia, havendo, contudo, um fator principal que os distingue: enquanto no caso do PA romeno, o reajuste do nível de ambição efetuado pelo poder político originou um excedente de plataformas, que poderiam ser posteriormente alienadas, no caso do PA búlgaro, dada a inexistência de aeronaves a alienar, houve uma procura de negócio numa génese indubitavelmente colaborativa, tendo os Estados português e norte-americano, bem como as empresas aeronáuticas de defesa dos dois países, nomeadamente a LM e a OGMA, um papel fundamental para a que a sua viabilidade fosse assegurada.

Conforme referido, este PA teve como base a experiência adquirida com o programa romeno, pelo que as implicações para as alianças de que Portugal é signatário, uma vez que a Bulgária é também um país pertencente à OTAN e à UE, são em tudo semelhantes. Concomitantemente, a eventual realização deste PA potenciará ainda mais a



interoperabilidade entre Aliados, uma vez que seria mais um país europeu a operar esta aeronave.

Relativamente às implicações para o Estado, se este projeto passar à fase de execução e se desenvolver de forma semelhante ao da Roménia, credibilizará, uma vez mais, Portugal e as suas FFAA. Apesar de se desconhecerem as verbas concretas associadas a este PA, não será, com toda a certeza, displicente o seu retorno financeiro para os cofres do Estado, pelo que existem mais-valias concretas com a sua realização.

Para as FFAA, este PA terá implicações em tudo semelhantes às do PA de F-16M à Roménia, havendo neste caso particular um menor empenhamento de recursos, particularmente humanos, uma vez que as tarefas de modificação das aeronaves seriam executadas pela OGMA, e o planeamento efetuado, que teve em consideração as lições identificadas no PA romeno, prevê uma linha temporal mais consentânea com a realidade nacional. Contudo, as entrevistas efetuadas à componente militar permitiram apurar que, apesar das mais-valias associadas, as FFAA não devem dar prioridade a esta tipologia de PA, por não fazer parte do seu *core business* (Borrego, 2018; Elvas, 2018).

Já para a indústria de DN, este PA representaria uma grande oportunidade, pois permitiria alavancar o volume de negócios da OGMA e projetar esta empresa internacionalmente, abrindo-lhe ainda portas à possibilidade de contratação futura de serviços associados à manutenção das plataformas.

#### 3.4. Síntese conclusiva

A análise das implicações dos PA permitiu concluir que, apesar das diferenças do modelo de negócio, todos eles reforçam o vetor segurança e defesa e se traduzem num encaixe financeiro significativo, nomeadamente os associados à plataforma F-16M, pois são os que estão associados à edificação de uma CM no Estado que efetua a aquisição. Adicionalmente, confirmou-se que prestigiaram e credibilizam Portugal e as suas FFAA, uma vez que os contratos foram cumpridos na íntegra, e que, apesar de haver um empenhamento significativo de recursos, nomeadamente humanos, se traduziram numa mais-valia para as FFAA, pois permitiram algum retorno financeiro, utilizado na aquisição de equipamento e recuperação de infraestruturas. Por fim, também a indústria de DN saiu beneficiada com a realização destes programas, pois o seu volume de negócios foi potenciado, as empresas ganham mercados externos e a possibilidade de contratar serviços posteriores, nomeadamente num período onde os países que precedem à aquisição ainda não geraram as valências necessárias para efetuar o nível de manutenção requerido.



#### **4. Mecanismos que podem potenciar futuros Programas de Alienação**

Na construção do modelo conceptual para a fase da alienação, interligámos os conceitos identificados com a apreciação efetuada aos PA, sob a forma de uma análise SWOT. Conseguimos, assim, perceber qual o potencial destes programas, deduzir as suas opções estratégicas e identificar os mecanismos que necessitam de ser implementados por forma a fomentar esta tipologia de programas.

##### **4.1. Análise SWOT**

A análise efetuada aos PA permite confirmar que, no campo das potencialidades, a FAP, tal como os demais Ramos das FFAA, são instituições credíveis, quer ao nível interno, quer externo, e que os anos acumulados de utilização das plataformas em questão geraram um conhecimento técnico muito apurado sobre a sua manutenção e emprego operacional. Paralelamente, o facto de Portugal, tal como identificado, ter apostado no desenvolvimento de CM com base no conceito DOTMLP2I, e ser esse também o paradigma usado pela grande maioria dos países, nomeadamente os pertencentes à OTAN e UE, cria a oportunidade para a realização de PA, individuais ou de génese colaborativa. Estes dois factos somados geram, quer no caso de haver plataformas para alienar, quer no caso de um modelo de negócio semelhante ao do projeto de PA búlgaro, onde outro Estado as fornece, um grande potencial. Adicionalmente, deverá potenciar-se a utilização do Grupo de Acompanhamento do Planeamento de Defesa (GAPD) em futuros PA, dado que este órgão tem na sua composição os intervenientes necessários para efetuar uma boa articulação e as competências (*vide* Anexo A) para efetuar a análise de projetos cooperativos (Honrado, 2018).

As oportunidades criadas com a política acordada pelos EM da OTAN em gastar pelo menos 2% do seu PIB nos orçamentos de defesa, bem como a necessidade dos Estados, fora do enquadramento europeu, reforçarem as capacidades na área da defesa, dada a conjuntura internacional de segurança, gera, indubitavelmente, possibilidades para a realização de PA colaborativos, semelhantes ao realizado com a Roménia. São evidências desse facto o interesse demonstrado pela Bulgária ou Croácia em edificar CM de defesa aérea com a ajuda de Portugal (Torres, 2018). Adicionalmente, a política de Economia Circular da UE dá uma cobertura especial a estes modelos de negócio de material militar em ‘segunda mão’, uma vez que, havendo o potencial para isso, é dada uma segunda vida operacional às plataformas alienadas.



Em reforço ao supracitado, a necessidade de replicar ameaças aéreas para países que utilizam caças de ‘quinta geração’<sup>22</sup>, é um negócio em vias de expansão. Sendo as aeronaves de caça de quinta geração, à luz da doutrina e tecnologia atual, um fator multiplicador de força, que se traduz numa menor necessidade numérica de plataformas para produzir os mesmos efeitos, coloca vários problemas ao treino necessário para garantir a operacionalidade dos tripulantes. Especialmente pelo facto do menor número de caças existentes nos inventários das Forças Aéreas condicionarem o treino dos tripulantes em ambientes complexos, e por ser extremamente oneroso estas aeronaves replicarem as ameaças aéreas. Este problema potenciou o negócio de contratação dessa tipologia de serviços a empresas que desenvolveram, com acordos Estatais, essas valências, tais como a *TacAir*, a *Airborne Tactical Advantage Company* ou a *Discovery Air Defence*. A título de exemplo, a *TacAir* comprou 21 caças F-5E à Jordânia, no início de 2017, que irão ser atualizados para padrões mais modernos, nomeadamente os sensores (Rogoway, 2017), enquanto a *Discovery Air* tem no seu inventário 16 *Alpha-Jet* e dez A-4N para replicação de ameaças aéreas. Existe, portanto, uma oportunidade para a alienação de aeronaves desta categoria, uma vez que o mercado está em expansão. Releva-se o facto de Portugal possuir uma frota de *Alpha-Jet* em processo de *phase-out* (fase de alienação) e que poderá ser rentabilizada, se houver interesse, para esta tipologia de serviços.

Na que aos desafios diz respeito, confirmou-se que a viabilidade de realização dos PA está francamente assente na vontade dos Estados, que efetuaram a venda das plataformas a Portugal, darem o avale ao negócio, e que os tempos de reposta às solicitações podem, por vezes, comprometer os projetos, uma vez que, se o tempo de resposta for elevado, pode contribuir para a diminuição do interesse e originar a desistência do interessado, que se vê obrigado a efetuar outras escolhas. Adicionalmente, a competição internacional e a variação cambial são fatores que podem constituir-se como desafios, particularmente, no último caso, se os contratos forem efetuados em moeda estrangeira, podendo, no caso de valorização dessa moeda face ao Euro, motivar um retorno financeiro aquém do esperado.

No capítulo das vulnerabilidades, o facto das plataformas serem levadas ao limite superior dos seus CV poderá inviabilizar a sua alienação ou traduzir-se numa fraca rentabilidade financeira. De qualquer forma, a ocorrência de PA coloca às FFAA e aos

---

<sup>22</sup> As aeronaves que combinam novos desenvolvimentos, tais como: vetores de impulso, materiais compósitos, *supercruise*, tecnologia *stealth*, radar avançado e sensores e aviônicos integrados para melhorar a consciência situacional do piloto (Jones, 2014).



departamentos do MDN, sobretudo à DGRDN, uma sobrecarga de trabalho significativa, uma vez que, apesar de haver a possibilidade de um retorno financeiro que potenciará a LPM, o ónus da sua execução cairá sempre na sua alçada, sem que haja uma adequação das tarefas obrigatórias decorrentes das missões atribuídas. Ainda na componente dos recursos, designadamente nos financeiros, ou os Estados ou entidades adquirentes, como foi o caso da Roménia, avançam com as verbas antecipadamente, ou será necessária a sua disponibilização por parte dos serviços centrais para dar inícios aos trabalhos. Fatores ainda dignos de realce, neste âmbito, são a necessidade de dotar a DGRDN com as valências necessárias para se proceder à rentabilização destes PA, nomeadamente através de um efetivo capacitado para as áreas de *marketing* e vendas, ou requerer a condução desses processos a terceiros, tais como a NSPA. Apesar de não ter criado entraves de maior nos PA apreciados, existe ainda a necessidade de se proceder à atualização da legislação enquadrante.

A análise efetuada está sistematizada na Figura 9.



Figura 9 – Análise SWOT aos PA



#### 4.2. Modelo conceptual para a fase de alienação de plataformas militares

Depois de se terem elencados os vários fatores, deduzidos através da análise SWOT, serão agora identificados os diversos mecanismos que visam aproveitar as oportunidades da conjuntura atual, que permitem colmatar as vulnerabilidades e explorar as potencialidades internas, de forma a superar os desafios.

Assim, terá de ser dada a importância devida ao CV das plataformas/equipamentos militares, havendo necessidade de efetuar uma análise crítica quanto às ações a desenvolver por volta dos 80-90%<sup>23</sup> dos seus CV. Estas passam por uma modernização, que poderá prolongar o seu usufruto operacional, e por investigar, ciclicamente, o interesse do mercado através dos vários vetores (Rede Diplomática e Consular, DGRDN, NSPA, idD, entre outros), por forma a confirmar a existência de possíveis compradores. Esta prospeção de clientes é fundamental para a viabilização de futuros negócios, sendo, por isso, necessário dotar a DGRDN com as valências de *marketing* e vendas.

Fazendo a plataforma a alienar parte de uma capacidade que é necessário manter, terá de haver, obrigatoriamente, uma nova plataforma ou CM antecipadamente inscrita na LPM, por forma a viabilizar a sua venda, devendo o GAPD desempenhar um papel importante de coordenação entre as entidades com responsabilidades neste domínio.

Havendo interesse na aquisição, seja ela por um Estado, ou por outra entidade privada, o Estado que nos forneceu a plataforma terá de anuir o negócio, devendo proceder-se às diligências necessárias com a maior brevidade possível, por forma a diminuir o tempo de resposta, fator importante na decisão de compra. No caso de não haver esse consentimento, as FFAA procederão à sua exploração até ao final do seu CV, momento a partir do qual se pensará na alienação, potencialmente para sucata ou para sobresselentes. Tendo um parecer positivo do Estado a quem adquirimos a plataforma, e de Portugal, o que implica haver uma nova plataforma ou CM implementada ou em vias de implementação nas nossas FFAA, será altura de gizar o PA, devendo aferir-se o valor do negócio com base nas necessidades do comprador, isto é, se a aquisição vai reforçar uma CM já edificada, ou se existe a necessidade de a erigir com a ajuda de Portugal, identificando quais os serviços adicionais requeridos para a sua operacionalização. A modernização das plataformas e/ou as ações de manutenção a serem desenvolvidas, caso haja necessidade destes serviços, devem ser efetuadas,

---

<sup>23</sup> Valor referencial, que deverá ser ajustado em função da plataforma e realidade envolvente. Tendo em consideração o tempo médio de vida das plataformas, 20-30 anos, este valor representa dois a seis anos antes do seu final de vida útil.



primariamente, pela indústria de DN, que deverá ser envolvida desde logo como parceira no projeto. A não existirem essas capacidades na indústria de DN, terá de recorrer-se a entidades externas para o efeito.

Relativamente aos serviços a providenciar, nomeadamente a formação, treino e liderança, bem como a assessoria para criação de doutrina e adequação das infraestruturas, as FFAA devem, com o devido planeamento, desempenhar um papel ativo, pois o retorno financeiro nesta vertente é significativo. A reputação das FFAA, bem com a sua capacidade técnica para efetuar estas tarefas, são requisitos essenciais na garantia de sucesso que o Estado que pretende edificar essa CM necessita ter para avançar com um projeto desta natureza. Contudo, apesar da decisão para a realização de PA com serviços complementares residir na Tutela, a sua anuência deve ser precedida de uma consulta prévia do interesse e capacidade das FFAA e da indústria de DN em realizarem o projeto.

O enquadramento legislativo que rege estes PA, apesar de não ter comprometido os PA executados, carece de uma revisão, dada a sua desatualização face, quer à evolução dos conceitos, terminologias e algumas regras de natureza orçamentais, quer à legislação conexas, que tem vindo a ser aprovada pelas instituições comunitárias (Pinto, 2018; Costa, 2018).

Finalmente, apesar de não dever ser esse o modelo de negócio preferencial, havendo, tal como aconteceu no projeto de PA de F-16M à Bulgária, interesse de um Estado em adquirir uma CM semelhante àquela implementada nas FFAA, deverá equacionar-se a possibilidade de realizar um PA numa génese colaborativa, identificando as parcerias necessárias que permitam viabilizar o negócio. Claro está que os projetos devem ser realistas quanto aos cronogramas e metas a atingir, havendo a necessidade de um envolvimento do Ramo das FFAA que possui a capacidade desde o início do projeto, por forma a assegurar, no caso de realização do PA, o cumprimento integral de todas condições contratuais.

A matriz SWOT, que incorpora os mecanismos supracitados, consta do Apêndice D.

Depois de efetuada a análise aos diversos PA e de se terem identificado os vários mecanismos que podem potenciar futuros projetos desta índole, é chegada a altura de os sistematizar num modelo.





## **Conclusões**

### **Procedimento metodológico seguido**

Este trabalho alinha-se pela linha metodológica dos trabalhos de investigação realizados no IUM, seguindo uma estratégia de investigação essencialmente qualitativa, recorrendo a contributos quantitativos numa lógica de reforço. O estudo baseou-se no método de raciocínio hipotético-dedutivo, seguiu um desenho de pesquisa comparativo, tendo a investigação sido estruturada em três fases: a exploratória, a analítica e a conclusiva.

Tendo em consideração a genética pioneira dos PA estudados, os dados foram coligidos essencialmente através da consulta da documentação existente e de entrevistas efetuadas a entidades reconhecidas, sem excluir outras referências sobre a matéria. Posteriormente, efetuou-se uma análise de conteúdo, que vai permitir dar resposta às Questões da investigação formuladas e comprovar as Hipóteses elencadas no início deste trabalho.

### **Avaliação dos resultados obtidos**

Esta investigação teve como propósito contribuir para a identificação de mecanismos que potenciem futuros PA a efetuar pelo Estado português, e que possibilitem o desenvolvimento de mais-valias para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as FFAA e para a indústria de DN, desiderato que foi desdobrado num OG e em quatro OE.

No primeiro capítulo, antes de se analisarem os PA efetuados recentemente pelo Estado português, interessou saber qual o enquadramento conceptual e metodológico associado aos processos de alienação de PRD e de bens de uso militar, não considerados PRD, a definição do contexto relativo ao termo CM e a definição e análise do CV das plataformas militares.

O processo de alienação de PRD e de bens de uso militar, não considerados PRD, visa a obtenção de uma exploração mais económica e adequada dos meios e infraestruturas afetos à realidade castrense, tendo em consideração a conjuntura atual e perspetivada. Assim, através de uma gestão efetiva dos ativos, procura-se recuperar para os cofres do Estado receita passível de aplicação na substituição do material alienado por outro tecnicamente mais atualizado e operacionalmente necessário, a melhoria de determinadas infraestruturas e a eliminação de encargos de armazenamento e manutenção dos artigos obsoletos e inúteis.

Confirmou-se, ainda no primeiro capítulo, a abrangência do atual conceito de CM, que engloba como componentes os elementos expressos pelo acrónimo DOTMLPPII, e objetivou-



se o foco obrigatório deste conceito na plataforma, que tem associada um CV próprio, que segundo a OTAN, tem seis fases distintas e que culmina com a alienação, etapa que prevê o fim da utilização do equipamento, bem como a cessação da respetiva sustentação e serviços de apoio. Adicionalmente, identificaram-se quais as vias possíveis para alienar material militar, figurando, para além da condução própria do processo pela DGRDN ou pelos os Ramos, outras possibilidades, tais como a NSPA ou a idD, se bem que esta última entidade, apesar de haver perspectivas que isso possa acontecer, ainda não entrou nesta área de negócio.

Com base na análise dos conceitos supracitados, foi possível, por fim, definir o PA como um processo individual ou cooperativo que envolve a alienação de equipamento militar, e que poderá, dependendo de vários fatores/oportunidades, ser complementado com a aquisição ou contratação de outros componentes do conceito CM, usando como base o conceito DOTMLPII.

O trajeto efetuado até esta fase permitiu atingir o OE1.

Confirmaram-se, ainda, quais as dificuldades sentidas nos PA, nomeadamente a morosidade da anuência dos Estados que procederam à venda desse material a Portugal em viabilizar uma potencial revenda, e a dificuldade de aferir o valor correto de mercado para a plataforma em questão, condição que, no caso de haver uma sobrevalorização, poderá pôr em risco o negócio. Assim, por forma a dar resposta à QD1, identificou-se a necessidade de atualizar a legislação associada ao processo de alienação, a qual remonta a 1989 e 1992, a possibilidade de criar um departamento na DGRDN com as valências necessárias para projetar, levar a cabo e avaliar a execução de PA, de usar vários vetores na condução dos processos de alienação (DGRDN, Ramos, NSPA, idD, entre outros), por forma a potenciar o retorno financeiro, e a necessidade imperiosa de ter um olhar crítico para o CV das plataformas/equipamentos militares. Considera-se, então, que foi dada resposta à QD1 e que se validou, perante as evidências, a H1.

No segundo capítulo, analisaram-se dois PA recentemente executados pela FAP, a alienação das aeronaves CASA-212-300 ao Uruguai e de F-16M à Roménia, bem como um outro projeto de PA de F-16M à Bulgária.

Confirmou-se que a alienação dos dois C-212-300, num estado operacional, se traduziu numa enorme mais-valia, assegurando esse facto a viabilidade do negócio e um maior retorno financeiro, com um impacto diminuto no empenhamento de recursos humanos e materiais. Contudo, há que rever as dinâmicas associadas aos trâmites legais, uma vez que o TC identificou algumas disparidades no campo da contabilidade.



Relativamente ao segundo PA suprarreferido, as circunstâncias decorrentes de uma aferição do nível de ambição permitiram viabilizar a alienação de nove F-16M, gerando este facto a oportunidade de realizar um programa de génese colaborativa, com os EUA, assegurando a um Aliado o pilar mais importante para a edificação de uma CM e um enorme retorno financeiro para Portugal. Contudo, houve a necessidade de efetuar uma gestão muito atenta do programa para assegurar o seu sucesso e um grande empenhamento de recursos, nomeadamente humanos, para cumprir com as exigentes linhas de tempo contratualizadas. Uma vez que Portugal só dispunha de nove F-16M para alienar, e a Roménia pretendia adquirir 12, a FAP teve de disponibilizar três F-16M do seu inventário, por força da lei dos EUA que impede as aeronaves adquiridas no âmbito de EDA serem alienadas diretamente, sem terem servido operacionalmente no país. Assim, alienaram-se três F-16M que estavam ao serviço da FAP e adquiriram-se outros três aos EUA, também na condição EDA, por forma a manter no SNF 30 aeronaves F-16M. Releva-se, por fim, o envolvimento da OGMA neste PA, tendo esta empresa efetuado os trabalhos de modificação dos três F-16M EDA agora adquiridos, para além dos trabalhos de pintura das aeronaves.

O último PA analisado, que à data ainda não passou de um projeto, apesar de se basear no PA romeno, apresenta um modelo de negócio diferenciado, uma vez que seriam os EUA a disponibilizar os oito F-16M à Bulgária. A Portugal caberia o fornecimento das aeronaves após a sua modificação, juntamente com o suporte logístico, a capacitação do pessoal, bem como o apoio no país com equipas móveis de treino. Os EUA complementariam o projeto com um pacote abrangente de manutenção, apoio e armamento. Releva-se, por fim, um menor envolvimento da FAP, dado que a modificação das aeronaves seria efetuada pela OGMA, bem como uma linha de tempo mais dilatada do que a do PA de F-16M à Roménia.

Perante a discrição efetuada dos PA, está-se agora em condições de afirmar que se atingiu o OE2 e que se deu resposta à QD2, pois a análise efetuada aos três PA permitiu identificar as diferenças mais significativas nos modelos de negócio, nomeadamente a sua génese, prestação de serviços associados, empenhamento de recursos, retorno financeiro e participação da indústria de DN. No PA dos C-212-300, só alienámos as aeronaves; no PA de F-16M à Roménia, alienámos as aeronaves, uma vez que tínhamos nove F-16M excedentários (aos quais adicionámos mais três), e providenciámos vários serviços associados à edificação da CM, isto efetuado em estreita colaboração com os EUA; e no projeto de PA de F-16M à Bulgária, como não tínhamos as aeronaves, trabalhámos de uma forma colaborativa com o EUA desde o início do projeto, e replicámos o PA romeno, com



as necessárias alterações, muitas delas decorrentes das lições identificadas. Considera-se, assim, validada a H2, uma vez que todos os PA apresentaram modelos diferenciados.

No terceiro capítulo, procedeu-se à identificação das implicações dos PA sob o prisma das alianças de que Portugal é signatário, do Estado, das FFAA e do tecido industrial de defesa. A análise efetuada permitiu concluir que, apesar das diferenças associadas ao modelo de negócio, todos os PA reforçam a vertente segurança e defesa, asseguram um encaixe financeiro significativo, nomeadamente os relacionados com o F-16M, dado que estão associados à edificação de uma CM, e prestigiam o Estado e as FFAA, uma vez que os contratos foram cumpridos na íntegra. Contudo, apesar das FFAA saírem beneficiadas com estes PA, uma vez que existiu algum retorno financeiro, que pôde ser utilizado na aquisição de equipamento e na recuperação de infraestruturas, o empenhamento necessário de recursos humanos foi muito significativo, havendo necessidade de efetuar uma gestão muito apurada destes recursos, muitos deles em sobrecarga, para não comprometer, nem os contratos firmados, nem os objetivos nacionais estipulados.

As entrevistas permitiram ainda apurar que, apesar das mais-valias associadas à tipologia de PA semelhantes aos da Bulgária, as FFAA não lhes devem dar prioridade, por não fazerem parte do seu *core business*.

Por fim, também a indústria de DN saiu beneficiada com a realização dos PA, pois o seu volume de negócios foi potenciado, as empresas ganharam mercados externos e a possibilidade de contratar serviços posteriores, nomeadamente num período onde os países que precedem à aquisição ainda não geraram as valências necessárias para efetuar o nível de manutenção requerido.

A análise efetuada no terceiro capítulo possibilitou atingir o OE3 e dar resposta à QD3. No que diz respeito à validação da H3, considera-se parcialmente validada, uma vez que, para além de haver benefícios evidentes com a execução dos PA analisados, que reforçam o papel de Portugal, das FFAA e da indústria de DN, confirmou-se também a existência de uma grande sobrecarga de trabalho para todo o pessoal relacionado com os programas, nomeadamente na manutenção e nos pilotos instrutores de voo, fator crítico que, se não for devidamente acautelado, através de um reforço de meios humanos ou da distensão da linha temporal associada ao programa, poderá pôr em causa o cumprimento do contrato ou dos objetivos nacionais.

Para finalizar este trabalho, foi essencial sistematizar a análise efetuada para identificar os mecanismos que necessitam de ser implementados e propor um modelo conceptual para



a fase de alienação de plataformas. Nesse sentido, no quarto capítulo, foi feita uma análise SWOT tendo em vista perceber qual o potencial destes programas, deduzir quais as suas opções estratégicas e identificar quais os mecanismos que necessitam de ser implementados por forma a potenciar esta tipologia de programas.

A análise SWOT permitiu confirmar a existência de vários fatores internos que podem potenciar futuros PA, nomeadamente a capacidade técnica das FFAA portuguesas para os executarem, a sua credibilidade e a da indústria de DN, bem como a existência do GAPD que poderá ser rentabilizada. Ainda na vertente interna, registaram-se, como vulnerabilidades, o facto de as plataformas esgotarem, sistematicamente, os seus CV, a falta de recursos, nomeadamente os humanos, e a legislação que, apesar de não comprometer a viabilidade comercial, necessita de atualização. Identificaram-se ainda, neste contexto, a falta de valências na área de *marketing* e vendas na DGRDN e nos Ramos das FFAA e as dificuldades sentidas na aferição do valor de mercado para as plataformas/equipamentos.

No campo externo, conseguiram-se perceber, como oportunidades, a conjuntura internacional de segurança, que leva os Estados a investir na vertente da defesa, a proliferação da contratação de serviços externos de apoio ao treino militar, nomeadamente na vertente aérea, em consequência do novo paradigma criado com a chegada das aeronaves denominadas de quinta geração, e a política de Economia Circular dentro do quadro europeu, que promove a reutilização de sistemas em ‘fim de vida’. Ainda como fatores externos, mas no campo dos desafios, identificou-se a necessidade de haver uma anuência prévia dos Estados a quem adquirimos as plataformas, a competição internacional, os tempos de resposta associados a essas autorizações e as variações cambiais, que podem reforçar ou diminuir os resultados esperados.

Decorrente da análise supracitada, foram elencados vários mecanismos que podem potenciar futuros PA, nomeadamente a necessidade de prever, com a antecipação devida, a substituição das CM em sede de LPM e de efetuar uma análise crítica dos CV das plataformas/equipamentos militares quando estas atingem aproximadamente os 80-90% dos seus CV. Paralelamente, é necessário pesquisar, ciclicamente, o interesse de mercado através de vários vetores (Rede Diplomática e Consular, DGRDN, NSPA, idD, entre outros), efetuar as diligências burocráticas o mais cedo possível, por forma a não comprometer o potencial interesse do comprador, estabelecer um valor de venda ajustado, com base nos serviços adicionais a contratar, bem como a necessidade de potenciar o uso do GAPD e de proceder a uma revisão do enquadramento legislativo.



Por fim, os mecanismos supracitados foram sistematizados num modelo conceptual a ser utilizado na fase de alienação de plataformas. A criação deste modelo, que integra os mecanismos potenciadores de futuros PA, permitiu atingir o OE4, dar resposta á QD4 e confirmar a H4.

Considera-se, por fim, que o percurso efetuado permitiu atingir o OG da investigação.

#### **Contributos para o conhecimento**

O Estado sempre alienou material militar, quase sempre depois deste ter completado, ou mesmo excedido, o seu CV estimado, resultando este facto na alienação para sucata do material em questão e num encaixe financeiro desprezível. A realidade recente mostra-nos uma dinâmica diferente, assumindo a DGRDN e os Ramos, nomeadamente a FAP, entidade estudada nesta investigação, um papel ativo na criação de PA capazes de potenciar a defesa de países aliados, gerar prestígio internacional, retornos financeiros apreciáveis e a promoção da nossa indústria de DN, usando como alicerces os interesses estratégicos portugueses, a adequação dos programas a uma realidade baseada em CM e uma política governamental que promove a sua gestão dinâmica.

Considera-se que este estudo contribuiu para um conhecimento aprofundado dos três PA analisados, e que esse facto possibilitou identificar as implicações destes para as alianças de que Portugal é signatário, para o Estado, para as FFAA e para o nosso tecido industrial de defesa. Esse conhecimento permitiu identificar quais os mecanismos que podem potenciar futuros PA, facto que enriqueceu o saber, e desenhar um modelo conceptual que permita servir de guia na fase de alienação das plataformas militares.

#### **Recomendações e outras considerações de ordem prática**

A implementação do modelo conceptual apresentado não é problemática e trará mais-valias para todas as dimensões apreciadas. Contudo, para se implementar, requer uma mudança de mentalidade na forma como se gerem os CV dos equipamentos militares, nomeadamente das plataformas, e por efetuar uma pesquisa cíclica do interesse do mercado de defesa, através de vários vetores, por forma a aferir a possibilidade de realização de um PA, quer quando existam plataformas em condições de ser alienadas, quer quando exista a possibilidade de efetuar um programa de génese colaborativa, onde outro Estado as possa fornecer.

Tendo em consideração que o GAPD tem na sua composição todos os intervenientes necessários para efetuar uma boa articulação dos aspetos relativos aos PA, bem como as competências para efetuar essa tarefa, recomenda-se o uso deste órgão em futuros projetos.



Apesar do âmbito deste trabalho não se focar na necessidade de criação de um departamento na DGRDN com as valências de alienação por venda, à semelhança do que existe em alguns países aliados, podemos, contudo, prever que a existência das valências de *marketing* e vendas na sua estrutura poderá potenciar o êxito de futuros PA.

#### **Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras**

Esta investigação deparou-se, transversalmente, com uma limitação associada à falta de documentação sobre a temática, havendo ainda necessidade de efetuar uma análise crítica sobre aquela que pôde ser reproduzida dum trabalho desta índole.

Este trabalho abre a possibilidade de efetuar estudos semelhantes para analisar as potencialidades da criação de PA com as CM da Marinha e do Exército, por forma a corroborar ou ajustar os mecanismos identificados, bem como o modelo conceptual concebido.



## Bibliografia

- AR, 2011a. *Lei n.º 37 com o Anexo I - Lista Militar Comum ou Lista de produtos relacionados com a defesa*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2011b. *Resolução da Assembleia da República n.º45/2011 - Acordo entre a República Portuguesa e a República Oriental do Uruguai sobre Cooperação no Domínio da Defesa*. Lisboa: Diário da República.
- Batalha, C., 2014. *Da Edificação de Capacidades Militares – A Vigilância dos Espaços Marítimos*. Lisboa: IESM.
- Belo, J. L. G., 2008. *Requisitos operacionais das plataformas*. Lisboa: IESM.
- Borrego, J. M. N., 2017. *Discurso por ocasião da entrega das últimas três aeronaves F-16M à República da Roménia realizado em Monte Real..* Monte Real: s.n.
- Borrego, J. M. N., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (9 janeiro 2018).
- CE, 2015. *Closing the loop – An EU action plan for the circular economy*. Bruxelas: UE.
- CE, 2016a. *Plano de Ação Europeu no Domínio da Defesa*. Bruxelas: UE.
- CE, 2016b. *Implementation Plan on Security and Defence*. Bruxelas: UE.
- CE, 2017. *Cooperação da UE em matéria de segurança e defesa*. [Em linha] Disponível em at: <http://www.consilium.europa.eu/pt/policies/defence-security/> [Acedido em 20 dezembro 2017].
- CEMFA, 2013. *Despacho n.º 50/2013 – Grupo de Trabalho para o Programa de Alienação de Aeronaves F-16 (GT F-16ALN)*. Lisboa: EMFA.
- CFP, 2017. *Análise da Conta das Administrações Públicas 2016 - Relatório do Conselho das Finanças Públicas n.º 3/2017 de abril de 2017*. [Em linha] Disponível em: [http://www.cfp.pt/publications/analise-da-conta-das-administracoes-publicas-2016/#.WfhX\\_tutF-U](http://www.cfp.pt/publications/analise-da-conta-das-administracoes-publicas-2016/#.WfhX_tutF-U) [Acedido em 23 dezembro 2017].
- Coelho, A. A. R., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (25 janeiro 2018).
- Costa, N. A. R. D., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (31 janeiro 2018).
- CUE, 2009. *Regulamento N.º 428/2009 - Regime comunitário de controlo das exportações, transferências, corretagem e trânsito de produtos de dupla utilização*. [Em linha] Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal->



[content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R0428&from=PT](#) [Acedido em 2 dezembro 2017].

DGAE, 2017. *Relatório Anual das Contrapartidas 2016*. Lisboa: DGAE.

DSCA, 2015. *Foreign Military Sales*. [Em linha] Disponível em: <http://www.dsca.mil/programs/foreign-military-sales-fms> [Acedido em 16 fevereiro 2016].

Eco.nomia, 2018. *O que é a Economia Circular?* [Em linha] Disponível em: <http://eco.nomia.pt/pt/economia-circular/estrategias> [Acedido em 24 julho 2018].

Elvas, R. M. P. B., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (18 janeiro 2018).

EMFA, 2014a. *Briefing do Programa de Alienação F-16M à Roménia*. Lisboa: EMFA.

EMFA, 2014b. *DFA 503-1 Plano de Implementação do Programa de Alienação (PIPA)*. Lisboa: EMFA.

EMFA, 2015. *Alienação de Aeronaves C-212-300 ao Uruguai – Relatório Final do Projeto*. Lisboa: EMFA.

EMFA, 2017. *BA5 entre os primeiros 20 classificados dos prémios EMAS*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/noticia-1421-ba5-entre-os-primeiros-20-classificados-dos-premios-emas> [Acedido em 27 dezembro 2017].

FAP, 2017a. *29 militares da Força Aérea condecorados pelo MDN*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emfa.pt/www/noticia-1300-29-militares-da-forca-aerea-condecorados-pelo-mdn> [Acedido em 01 dezembro 2017].

FAP, 2017b. *Relatório de Gestão 2016*. Lisboa: EMFA.

Francisco, R. M. A., 2016. *Edificação da Capacidade de "Gestão Estratégica da Defesa Nacional"*. Lisboa: IUM.

Global Security, n.d. *F-16 Agile Falcon Multinational Fighter Program*. [Em linha] Disponível em: <https://www.globalsecurity.org/military/world/europe/f-16.htm> [Acedido em 26 fevereiro 2018].

Gorgulho, J. M. A., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (25 janeiro 2018).

Hallett, M. e Thorngren, O., 2011. Attempting a Comprehensive Approach Definition and Its Implications for Reconceptualizing Capability Development. In: *Capability Development in Support of Comprehensive Approaches*. Washington DC: Institute for National Strategic Studies (INSS).



- Honrado, P. J. S., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (16 janeiro 2018).
- Hoogboom, R. A. W., 2018. *Disposal Process in Netherlands* [Entrevista] (12 janeiro 2018).
- idD, 2017a. *Missão Visão e Política da idD*. [Em linha] Disponível em: <http://www.iddportugal.pt/wp-content/uploads/2016/06/Missao-Visao-Politica-idD.pdf> [Acedido em 2 dezembro 2017].
- idD, 2017b. *Desmilitarização*. [Em linha] Disponível em: <http://www.iddportugal.pt/desmilitarizacao/> [Acedido em 02 dezembro 2017].
- IESM, 2015a. *Trabalhos de Investigação (NEP / ACA - 010)*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP / ACA - 018)*. Lisboa: IESM.
- IUM, 2016. *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IUM.
- Jones, S. L., 2014. *The Conversation*. [Em linha] Disponível em: <http://theconversation.com/the-f-35-jsf-what-is-a-fifth-generation-fighter-aircraft-26088> [Acedido em 28 dezembro 2017].
- Martins, S. A. C., 2015. *Custo de manter uma Capacidade versus o custo da sua reedificação*. Lisboa: s.n.
- MDN e MND, 2013. *Contract for the sale of 12 (Twelve) F-16 Aircraft (0017-1/DGAIED/2013)*. Lisboa: s.n.
- MDN, 1989. *Decreto-Lei n.º 48/89*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 1992. *Decreto Lei N.º 223/92*. Lisboa: Diário da República..
- MDN, 2014a. *Despacho n.º 11400/2014 - Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2014b. *Conceito Estratégico Militar 2014*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2015. *Livro da Defesa 2020*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2017. *“Simplex” na desmilitarização, desmantelamento e alienação de equipamentos e sistemas de armas*. [Em linha] Disponível em: <https://www.defesa.pt/Paginas/“Simplex”nadesmilitarização,desmantelamentooalienaçãodeequipamentosesistemasdearmas.aspx> [Acedido em 19 outubro 2017].
- Meulman, F. H., 2017. *Alliance and Partnership Cooperation - Bridging Mutual Joint Air Power Interests*. In: *oint Air Power Following the 2016 Warsaw Summit – Urgent*



*Priorities. Alliance and Partnership Cooperation VII Bridging Mutual Joint Air Power Interests* ed. s.l.:Joint Air Power Competence Centre, pp. 193-209.

Mihaylov, I., 2017. *SeeNews- Bulgaria to select new fighter jet by July 2018 - report*. [Em linha] Disponível em: <https://seenews.com/news/bulgaria-to-select-new-fighter-jet-by-july-2018-report-590638> [Acedido em 16 fevereiro 2018].

MNE, 2017. *Mensagem comum dos Ministros dos Negócios Estrangeiros da Roménia e da República Portuguesa por ocasião da celebração de 100 anos desde o estabelecimento das relações diplomáticas*. [Em linha] Disponível em: <https://www.bucareste.embaixadaportugal.mne.pt/pt/a-embaixada/noticias/313-mensagem-comum-dos-ministros-dos-negocios-estrangeiros-da-roménia-e-da-república-portuguesa-por-ocasião-da-celebração-de-100-anos-desde-o-estabelecimento-das-relações-diplomáticas> [Acedido em 22 dezembro 2017].

Monginho, P., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (24 janeiro 2018).

Nogueira, J. R., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (14 janeiro 2018).

OGMA, 2014. *Serviços MRO Aviação de Defesa*. [Em linha] Disponível em: [http://www.ogma.pt/index.php?page=f16\\_pt](http://www.ogma.pt/index.php?page=f16_pt) [Acedido em 05 01 2018].

OTAN, 2007. *NATO System Life Cycle Stages and Processes, APP-48 - Edition 1*. Bruxelas: NATO Standardization Agency (NSA).

OTAN, 2010. *NATO Strategic Concepts*. [Em linha] Disponível em: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_56626.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_56626.htm) [Acedido em 18 dezembro 2017].

OTAN, 2013. *NATO Allied Procedural Publication, APP-17 Edition A Version 1, RETROGRADE OF MATERIEL*. Bruxelas: NATO Standardization Agency (NSA).

OTAN, 2017. *Joint press conference by NATO Secretary General Jens Stoltenberg together with the President of Romania, Klaus Werner Iohannis*. [Em linha] Disponível em: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions\\_147688.htm?selectedLocale=en](https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_147688.htm?selectedLocale=en) [Acedido em 07 02 2018].

Özkil, A., 2003. *Cost Structure and Life Cycle Cost (LCC) for Military Systems*. s.l.:St. Joseph Print Group Inc..

PCM, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional (Resolução do Conselho de Ministros nº19/2013 de 5 de abril)*. Lisboa: Diário da República.



- PCM, 2013b. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2013*. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2014. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 40-A/2014*. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2016. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 84-S/2016*. Lisboa: s.n.
- Pinto, C. M. C., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (9 janeiro 2018).
- Priberam, 2018. *Definição de mecanismos*. [Em linha] Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/mecanismos> [Acedido em 26 fevereiro 2018].
- Ravara, R. L. F., 2001. O Reequipamento da Indústria de Defesa. Subsídios para uma Política de Armamento. *Revista Nação e Defesa*, Volume 2ª Série; Nº 98 (Verão 2001), pp. 115-145.
- Rogoway, T., 2017. *We Finally Know Where Those Surplus Jordanian F-5 Tiger IIs Ended Up (Updated)*. [Em linha] Disponível em: <http://www.thedrive.com/the-war-zone/15636/we-finally-know-where-those-surplus-jordanian-f-5-tiger-iis-ended-up> [Acedido em 5 dezembro 2017].
- Saúde, N. M. V., 2010. *O custo total do ciclo de vida de sistemas e equipamentos militares*. Lisboa: IESM.
- Salvada, P. A. E., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (21 janeiro 2018).
- Santos, J. J., 2017. *Governo avalia pedidos da Roménia e da Bulgária para compra de mais F-16*. [Em linha] Disponível em: <https://defesanacionalpt.blogspot.pt/2017/01/governo-avalia-pedidos-da-romenia-e-da.html?q=bulgária> [Acedido em 02 dezembro 2017].
- Santos, L. A. B. e Fachada, C. P. A., 2017. *Regras e Normas de Autor no CIDIUM: Transversais e Específicas das Várias Linhas Editoriais*. Número 7 - Junho 2017 ed. Lisboa: CIDIUM.
- Silva, I. M., 2011. *O Custo do Ciclo de Vida de Sistemas de Armas*. Lisboa: IESM.
- Sousa, M. B., 2017. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (13 dezembro 2017).
- TC, 2009. *Relatório n.º 33/09-2.ª S – Acompanhamento Permanente da LPM: Força Aérea – TASMO*. Lisboa: s.n.
- TC, 2017. *Relatório de Auditoria Execução da Lei de Programação Militar em 2015*. Lisboa: s.n.



Torres, N. M. H. C. P., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (11 janeiro 2018).

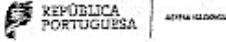
Vandeweert, E., 2017. *The Preparatory Action on Defence Research in the Context of the European Defence Fund*. Bruxelas, AED.

Vicente, J. P. N., 2018. *Programas de Alienação de Capacidades Militares - Desafios e Oportunidades* [Entrevista] (12 janeiro 2018).

XXI Governo Constitucional, 2015. *Programa do XXI Governo Constitucional 2015-2019*. Lisboa: s.n.



## Anexo A — Grupo de Acompanhamento do Planeamento de Defesa

	
SERVIÇO:	DATA:
DGPDN/ DPEU/ AP	08/11/2016
ASSUNTO: Grupo de Acompanhamento do Planeamento de Defesa - Termos de Referência	
Ref.º a) Ofício 2923/CG do GABMDN de 29JUL16 b) Ofício 1812 da DGPDN de 28OUT16	
<b>1. Objetivo</b>	
Nos termos do determinado por Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional em despacho de 28 de julho de 2016, a coberto do ofício em referência a), e em complemento ao remetido a coberto do ofício em referência b), junto se enviam os Termos de Referência para o Grupo de Acompanhamento do Planeamento de Defesa (GAPD).	
<b>2. Termos de referência para o GAPD</b>	
A Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar cria o Grupo de Acompanhamento de Planeamento de Defesa Militar (GAPD), a fim de auxiliar o desenvolvimento dos Processos de Planeamento Militar e de Recursos durante todo o Ciclo de Planeamento de Defesa Militar.	
<b>a. Constituição</b>	
O GAPD é constituído por representantes do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), da Marinha, do Exército, da Força Aérea, da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN), da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) e da Secretaria-Geral, sob coordenação da DGPDN.	
<b>b. Competências gerais</b>	
Para além das competências atribuídas no âmbito do ciclo de planeamento de defesa, cabe também ao GAPD assegurar a análise e aconselhamento relativamente a projetos cooperativos.	
<b>c. Competências no âmbito da análise de projetos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Analisar as diferentes iniciativas de âmbito UE (Pooling and Sharing/P&amp;S) e OTAN (Smart Defence/SD);</li><li>- Avaliar e priorizar projetos de P&amp;S, SD de acordo com uma análise multicritério;</li><li>- Analisar outras iniciativas superiormente atribuídas;</li></ul>	

1  
Direção-Geral de Política de Defesa Nacional  
Av. 5 de Outubro Nº1, 1400-204 Lisboa, PORTUGAL  
TEL. + 351213 038 633 FAX + 351 213 004 136  
EMAIL dgpd@defesa.pt/www.portugal.gov.pt



DGPDN, 08nov16  
GAPD

- Articular os projetos em análise com as propostas de forças, garantindo que integram o processo de elaboração da Lei de Programação Militar;
- Apresentar em tempo útil ao GABMDN através da sua entidade coordenadora, a DGPDN, os pareceres resultantes do trabalho desenvolvido de acordo com o método de priorização adotado.

d. Periodicidade das reuniões do GAPD

O GAPD deverá reunir em termos ordinários no final de cada trimestre e em termos extraordinários sempre que surja um projeto que exija uma resposta imediata por parte de Portugal.

e. Processo a adotar na priorização dos projetos

Tendo em conta a orientação política do Programa do Governo e das Grandes Opções do Plano, as prioridades elencadas na Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar, a fase do ciclo de planeamento presente e cronograma financeiro estabelecido pela LPM, o GAPD deverá dar parecer relativo à participação nacional em projetos considerando os seguintes critérios de avaliação, sem prejuízo de outros que, entretanto surjam no decorrer dos trabalhos:

- Contributo para a edificação do Sistema de Forças Nacional;
- Permite desenvolver/sustentar a capacidade em causa de forma cooperativa;
- Interesse/capacidade em participar por parte da indústria de defesa;
- Contributo para edificação de um *target*;
- Faz parte do CDP;
- Contributo para o preenchimento de lacunas no âmbito da OTAN e/ou UE;
- Contributo para o desenvolvimento de capacidades interoperáveis em ambiente conjunto e/ou combinado;
- Contributo para a economia de recursos;
- Disponibilidade de cabimento orçamental.



## **Anexo B — Organização e processo de alienação na Holanda**

A informação constante neste anexo foi providenciada pelo Maj. R.A.W. (Rob) Hoogboom, *Project Leader Surplus Air Materiel* do *Directorate of Projects*, departamento que faz parte do *Defence Materiel Organisation*.

### **“General information:**

*All materiel in use by the Netherlands Armed Forces is owned by the Ministry of Finance and is divided in two categories:*

*Non-strategic Materiel*

*Strategic Materiel*

*Non-strategic Materiel are systems and/or parts that belong to these systems that can be procured without end-user restrictions.*

*Strategic Materiel are systems (e.g. Ships, Vehicles, Airplanes, Firearms) and/or parts that are considered as Significant Military Equipment (SME) and are subject to end-user restrictions and International Traffic in Arms Regulations (ITAR).*

*When materiel is no longer needed all Non-strategic Materiel is handed back to the Ministry of Finance for resale and/or disposal. By means of a Covenant between the Ministry of Finance and Ministry of Defence and because of the specialized knowledge of this materiel, resale and/or disposal of Strategic Materiel is handled by the Marketing and Sales Department (M&S) of the Defence Materiel Organisation (DMO).*

*All possible resales or redistributions outside the Armed Forces are discussed in a comity of representatives from the Ministries of Finance; Foreign Affairs and Marketing and Sales and prior approval from this comity is mandatory for any redistribution of materiel.*

### **Disposal process:**

*The following information is about the disposal process of Strategic Materiel only.*

*When materiel is no longer needed it will be offered to DMO/M&S who will determine if there is a redistribution value outside the Netherlands Armed Forces (depending on the market) or if the materiel will be disposed of.*

*For redistribution M&S will consider 4 different scenarios.*

**Trade in:** *in this scenario materiel is being replaced for new and is looked into the possibility to trade in the old materiel for a discount on the procurement of new materiel. The financial volume of the materiel that is being trade in has to be as high (or higher) than*



*the re-sale value of the materiel. Prior approval of the trade in has to be obtained by the Comity.*

**Donation:** *in this scenario materiel is donated to other organisations outside the Armed Forces (e.g. museums or Allied Nations). Donations have to be approved by the Ministry of Finance.*

**Resale:** *in this scenario materiel is being sold to either Foreign Governments or Private entities that are allowed to procure this type of materiel. Prior approval of the Comity has to be obtained to start the contract negotiations.*

**Disposal:** *in this final scenario the materiel will be recycled taking into account all military and environmental requirements. In case the materiel is listed in the United States Munitions List (USML) a notification consisting out of the Part numbers, serial numbers and Certificate of Destruction is made to the US State Department that this equipment has been recycled in accordance with the applicable rules and regulations.*

*Besides the Host Nation approval from the Comity prior approval is also required from either the US State Department or Department of Commerce in case the materiel is listed in the United States Munitions List (USML) or Commerce Control List (CCL) depending of the classification of the materiel (ITAR or EAR) and final end-use/destination of the materiel. In some cases the ITAR offers the possibility to redistribute materiel (mainly spare parts) with a notification of transfer within 30 days after the redistribution.*

**Organisation:**

*Redistribution and disposal of strategic materiel outside the Armed Forces is a responsibility of the Defence Materiel Organisation (DMO). In this Organisation two Departments are mainly involved in the above mentioned process.*

***The Marketing and Sales Department** (DMO/M&S) is the only Department with a mandate from the Ministry of Finance to redistribute strategic materiel outside the Armed Forces Organisation. A team of three Military Sales managers (Army, Navy and Air Force) is responsible for possible redistribution opportunities and are in frequent contact with potential buyers and Defence Attachés. They are also responsible to obtain the required approvals from the Comity and (if needed) Foreign Departments and for the contract negotiations which ultimately lead to the establishment of a redistribution contract. All Sales Managers have either a Technical or Logistical background and are supported by a back-office.*



*The Projects Department (DMO/PROJ) is responsible for the execution of the established contracts concerning the redistribution of Strategic materiel outside the Armed Forces Organisation. A team of Project Leaders with a Technical background is responsible for the delivery of the material in the configuration and condition as mentioned in the contract. Because of the specialized material one team is responsible for Land-systems (Project members with an Army background) and the other team for Air-systems (Project members with an Air Force background). Depending on the amount and/or complexity of the equipment that is subject for redistribution a temporary project team can be established for the duration of the execution of the contract. For the redistribution of Navy Specific materiel (Ships) no dedicated team is in place but is handled case by case by Navy personnel under supervision of a temporary assigned Project Leader (DMO/PROJ). Physical redistribution of Navy specific spare parts is handled by the Navy Logistics Department under supervision of the M&S Sales Manager.*

*Rules and Regulations to take into consideration with the redistribution of strategic Materiel outside the Armed Forces Organisation:*

- *Domestic Foreign Affairs Policies (Ministry of Foreign Affairs)*
- *Domestic Rules and Regulations (redistribution of strategic materiel)*
- *US Foreign Affairs Policies (US origin manufactured materiel)*
- *Foreign Military Sales restrictions (if materiel is FMS program procured)*
- *United States Munitions List (USML)*
- *International Traffic in Arms Regulations (ITAR)*
- *Direct Commercial Sale restrictions (if US origin materiel is DCS program procured)*
- *Commerce Control List (CCL)*
- *Export Administration Regulations (EAR)*
- *Domestic rules and regulations concerning disposal/redistribution of Hazardous materiel*
- *Domestic and Foreign Export Compliance Regulations.” (Hoogboom, 2018)*



## **Apêndice A — Corpo de conceitos e definições**

### **Análise SWOT**

Análise desenvolvida por *Kenneth Andrews*, onde “as potencialidades e vulnerabilidades internas da organização, sobre as quais tem controlo, são identificadas e contrapostas às oportunidades e desafios/ameaças impostos pela envolvente, permitindo deduzir as Opções Estratégicas.” (Francisco, 2016, p. 6).

### **Capacidades Militares (CM)**

“A capacidade militar pode ser traduzida pelo conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade (DOTMLPII).” (MDN, 2014a).

### **Economia Circular**

“Economia Circular é um conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Substituindo o conceito de fim-de-vida da economia linear, por novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, num processo integrado, a economia circular é vista como um elemento chave para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento no consumo de recursos, relação até aqui vista como inexorável.

Inspirando-se nos mecanismos dos ecossistemas naturais, que gerem os recursos a longo prazo num processo contínuo de reabsorção e reciclagem, a Economia Circular promove um modelo económico reorganizado, através da coordenação dos sistemas de produção e consumo em circuitos fechados. Caracteriza-se como um processo dinâmico que exige compatibilidade técnica e económica (capacidades e atividades produtivas) mas que também requer igualmente enquadramento social e institucional (incentivos e valores).

A Economia Circular ultrapassa o âmbito e foco estrito das ações de gestão de resíduos e de reciclagem, visando uma ação mais ampla, desde do redesenho de processos, produtos e novos modelos de negócio até à otimização da utilização de recursos (“circulando” o mais eficientemente possível produtos, componentes e materiais nos ciclos técnicos e/ou biológicos). Visa assim o desenvolvimento de novos produtos e serviços economicamente viáveis e ecologicamente eficientes, radicados em ciclos idealmente perpétuos de reconversão a montante e a jusante. Materializa-se na minimização da extração de recursos,



maximização da reutilização, aumento da eficiência e desenvolvimento de novos modelos de negócios.” (Eco.nomia, 2018).

#### ***Foreign Military Sales (FMS)***

“(…) é uma forma de assistência de segurança autorizada pela *Arms Export Control Act* (...) e serve como instrumento fundamental da política externa dos EUA.” (DSCA, 2015).

#### ***Multinational Fighter Program (MNFP)***

Programa cooperativo entre os Estado Unidos da América e os *European Participating Air Force* (EPAF) - Bélgica, Dinamarca, Holanda, Noruega e Portugal -, que permite efetuar, num contexto de custos partilhados, as necessárias atualizações de *hardware* e *software*, por forma manter a aeronave F-16M operacionalmente atualizada e aumentar a interoperabilidade (Global Security, s.d.).

#### **Plataformas militares**

“Meio de ação naval, terrestre ou aéreo que, através da instalação de sistemas de armas e equipamentos, isolados ou de forma integrada, mas funcionando como um sistema e com características especiais de mobilidade, permite a operação eficiente e eficaz, com vista ao cumprimento das missões definidas.” (Belo, 2008).

As plataformas (aeronaves, carros de combate, navios, entre outros) são um elemento, na classe do material, das Capacidades Militares e no enquadramento legislativo são consideradas produtos relacionados com a defesa, uma vez que fazem parte integrante da Lista Militar Comum da UE (AR, 2011a).

#### **Processo de Alienação**

O processo de alienação de Produtos Relacionados com a Defesa (PRD) e de bens de uso militar, não considerados PRD, visa a obtenção de uma exploração mais económica e adequada dos meios e infraestruturas afetos à realidade castrense, tendo em consideração a conjuntura atual e perspetivada. Assim, através de uma gestão efetiva dos ativos, procura-se recuperar para os cofres do Estado receita passível de aplicação na substituição do material alienado por outro tecnicamente mais atualizado e operacionalmente necessário, a melhoria de determinadas infraestruturas e a eliminação de encargos de armazenamento e manutenção dos artigos obsoletos e inúteis (MDN, 1989).



## Apêndice B — Ciclo de Vida dos Sistemas segundo a OTAN

A OTAN definiu o Ciclo de Vida (CV) dos sistemas de acordo com a norma ISO 15288, da *International Organization for Standardization*, apresentando esse ciclo seis fases distintas:

- Conceção, que se inicia após a decisão de preencher uma lacuna identificada nas capacidades com outra solução material e termina com a especificação dos requisitos para essa solução;
- Desenvolvimento, concretizada para satisfazer os requisitos do utilizador, é nesta fase que se desenvolve a solução material que possa ser produzida, testada, avaliada, operada, sustentada e alienada;
- Produção, onde se produz ou fabrica o produto e os sistemas constituintes essenciais à sua operação, a partir da necessidade, sendo ainda executada nesta fase a bateria de testes necessária para assegurar que o produto cumpre com todos os requisitos;
- Utilização, que consiste no emprego operacional do produto e na prestação dos serviços de operação necessários para que esse mesmo emprego seja contínuo e ocorra a um custo adequado;
- Sustentação, onde é assegurada a logística, manutenção e os serviços de apoio necessários por forma a que o equipamento em questão mantenha as condições de operacionalidade à sua utilização de forma continuada;
- Alienação, que prevê o fim da utilização do equipamento, bem como a cessação da respetiva sustentação e serviços de apoio, concluindo-se, por conseguinte, o seu CV (OTAN, 2007).



**Figura 1– Fases do ciclo de vida**

Fonte: Adaptado de (OTAN, 2007, p. 7)



## Apêndice C — Estrutura da entrevista semiestruturada efetuada às entidades

### Trabalho de Investigação Individual

#### *Programas de Alienação de Capacidades Militares: Oportunidades e Desafios*

(Entrevista semiestruturada)

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Coronel Piloto-Aviador João Caldas – a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General - Força Aérea 2017/18, no Instituto Universitário Militar –, que tem por tema *Programas de Alienação de Capacidades Militares: Desafios e Oportunidades* e visa efetuar uma análise multidisciplinar aos Processos de Alienação (PA) de recursos materiais/Capacidades Militares (CM) efetuados pelo Estado Português no passado recente, por forma a elencar os desafios e oportunidades para as alianças que Portugal é signatário, para o Estado, para as Forças Armadas (FFAA) e para o tecido industrial português de futuros programas com este enquadramento.

Neste enquadramento, esta entrevista está estruturada em duas secções, destinadas a recolher dados sobre:

- Por um lado, o *Processo de Alienação* (PA) de Plataformas Militares (navios, carros de combate, aeronaves, etc.);
- Por outro, as *Implicações dos PA* recentemente efetuados pelo Estado português, nomeadamente a venda dos CASA-212-300 (*Aviocar*) ao Uruguai e dos F-16M à Roménia, bem como um outro projeto de PA de F-16M à Bulgária, que apesar de planeado, à data ainda não passou à fase de execução, por falta de decisão do país quanto à opção a tomar para a substituição dos seus caças MIG-29.

**A sua opinião de *expert* nesta área é pois muito importante** para o sucesso deste estudo e, por conseguinte, para a mais-valia das recomendações e implicações práticas que dele decorrerão.

### Questionário

#### Secção I – Processo de Alienação

A alienação de produtos relacionados com a defesa está regulada pelo DL n.º 48/89, constando os itens enquadrados neste contexto do Anexo I à Lei n.º 37/2011, de 22 de junho (AR, 2011a), que corresponde à Lista Militar Comum da UE. O articulado legislativo foi posteriormente aditado, três anos mais tarde, pela necessidade de incluir os demais equipamentos militares nas mesmas condições ou igualmente desnecessários pela sua natureza, estado ou condição. Assim, a alienação de bens de uso militar, não considerados



produtos relacionados com a defesa, está regulamentada pelo DL n.º 223/92 (MDN, 1992).

**Questão 1:** Considera que a legislação vigente é apropriada e cumpre cabalmente com as necessidades atuais, nomeadamente no que diz respeito aos Programas de Alienação de plataformas militares? Em caso negativo, quais as principais alterações que devem ser introduzidas por forma a otimizar a alienação desse material?

**Questão 2:** A DGRDN, ao contrário de outros Estados (EUA, Holanda...), não possui um departamento com pessoal especializado (*Military Sales Managers*) para gerir a alienação, por venda, de material militar. Vê a edificação de um departamento com essas valências como uma mais-valia que potenciará o retorno financeiro de futuras operações de alienação?

**Questão 3:** Vê a centralização do todo o processo de alienação na DGRDN, se o departamento supracitado for criado, uma realidade a seguir?

**Questão 4:** Sabendo que, para alienar as plataformas militares a países ou entidades terceiras, necessitamos da anuência dos Estados que venderam originalmente as plataformas a Portugal, e que esse facto poderá, em caso de demora excessiva, pôr em causa um potencial negócio, quais as diligências que considera apropriadas tomar no sentido de expeditar o processo?

**Questão 5:** Considera que existe uma política pró-ativa de alienação das plataformas militares antes destas terem “esgotado” o seu ciclo de vida? Em caso negativo, quais as principais alterações que devem ser introduzidas no processo de alienação por forma a potenciar o retorno financeiro que se conseguirá com a sua venda?

**Questão 6:** Tendo em consideração a importância da atribuição de um valor correto ao material a alienar, por venda, quais os mecanismos usados, ou que devam ser implementados, no sentido de garantir o sucesso de um potencial negócio?

**Questão 7:** A DGRDN, ou faz ela própria a gestão da alienação do material a alienar, com a colaboração dos Ramos, ou entrega o processo a uma entidade externa. Entre estas, figuram a NSPA, nomeadamente a Iniciativa D3, ou a idD, embora esta última entidade não tenha tido, ainda, um papel ativo na rentabilização de material militar em fim de vida. Considera a aposta em entidades externas uma mais-valia?

## **Secção II – Implicações dos Programas de Alienação**

A situação económico-financeira portuguesa motivada pela crise ocorrida da última década, levou a Governo de então a adotar um conjunto de medidas reformadoras, plasmadas no documento ‘Defesa 2020’, publicado em 2013, conducentes a reduzir e controlar a despesa militar e a contribuir para a sustentabilidade dos processos no âmbito da Defesa Nacional e das FFAA. Dentro do leque de ações referido, destaca-se a alienação de plataformas consideradas não essenciais para dar cumprimento ao nível de ambição definido pelo poder político, nomeadamente a alienação de duas aeronaves de vigilância marítima



CASA C-212-300 (Aviocar) à ‘República Oriental do Uruguai’ e a alienação de 12 aeronaves F-16M à Roménia, tendo a receita destas transações, no valor aproximado de 180 milhões de euros, revertido a favor do reequipamento dos três Ramos das FFAA. Se no caso do PA ao Uruguai existiu apenas a venda do material propriamente dito, duas aeronaves C-212-300, no PA de aeronaves F-16M à Roménia estamos na presença de um programa pioneiro muito mais complexo, uma vez que para além da venda do material propriamente dito, se traduziu em apoiar, de uma forma decisiva, a implementação, na Roménia, de uma capacidade para operar as aeronaves F-16M em todo o seu espectro de ação. O PA de F-16M à Roménia veio a servir de base para novos desafios no campo da alienação de material militar, com a subsequente criação de uma capacidade operacional no país comprador, após a Bulgária ter manifestado o seu interesse em efetuar a compra de caças F-16M e a Roménia ter manifestado a intenção de adquirir uma segunda *tranche* de aeronaves F-16M para erigir uma segunda esquadra de aviões de combate.

**Questão 8:** Dada a inexistência de uma definição para “Programa de Alienação de Capacidades Militares” considera apropriada a definição que se segue?

“Processo individual ou colaborativo que envolve a alienação da plataforma, elemento iniciador e fundamental no processo, e que poderá, dependendo de várias condicionantes, ser complementado com a aquisição ou contratação de outros componentes do termo Capacidades Militares, usando como base o conceito (Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade – DOTMLPII).”

Em caso negativo, quais as alterações propostas?

**Questão 9:** Como decorreu, a seu ver, o Programa de Alienação de F-16 à Roménia e quais foram os principais desafios?

**Questão 10:** O Programa de Alienação de F-16M à Roménia foi um programa pioneiro que teve implicações para as alianças de que Portugal é signatário e para Portugal, nomeadamente para o Estado, para as Forças Armadas e para a Indústria de Defesa Nacional. A seu ver, quais as implicações mais marcantes na vertente associada às FFAA / Força Aérea / Política Externa / Política Interna (retorno financeiro, défice...) / NATO / União Europeia?

**Questão 11:** Apesar de não ser ainda uma realidade, o projeto de Programa de Alienação de F-16M à Bulgária veio assumir-se como um projeto de génese colaborativa, onde vimos dois Estados, EUA e Portugal, a cooperar no sentido de concorrer a um concurso internacional para suprir as necessidades de defesa aérea de um aliado. Considera este projeto, onde não existiam as plataformas a alienar (os EUA irão fornecê-las, caso o projeto seja eleito), um novo paradigma de financiamento para as FFAA?

**Questão 12:** Considera plausível a execução de futuros Programas de Alienação com a atual situação de recursos (humanos, materiais e financeiros) das FFAA?

**Questão 13:** A Força Aérea faz a gestão do ciclo de vida das suas plataformas de acordo com o Conceito Logístico da NATO? Se a efetua dessa forma, qual a política seguida



para a sua fase de alienação?

**Questão 14:** Como decorreu, a seu ver, o Programa de Alienação dos dois C-212-300 ao Uruguai, quais foram os principais desafios e implicações para a nossa política externa?

**Questão 15:** Na sua opinião, o que é que poderá ser feito no sentido de otimizar futuros projetos onde apenas efetuamos a alienação de plataformas aéreas (privilegiar o “estado de voo” ou “as is”, alienar as plataformas antes destas terem esgotado o seu ciclo de vida estimado, etc.)?

**Questão 16:** A OGMA têm tido um relacionamento intenso com a Força Aérea no Programa de Alienação de F-16M à Roménia. Existe ainda a possibilidade de efetuar um novo Programa, semelhante, mas com um maior impacto financeiro para a OGMA, com a Bulgária. Considera esta tipologia de Programas, onde se vendem plataformas, modernizadas pela indústria de defesa nacional, uma mais-valia para a empresa? Na sua opinião, quais as oportunidades de negócio que estes programas trazem para a indústria de defesa nacional?

**Questão 17:** Na sua opinião, deve a DIPLAEM, a DGRDN e os Ramos articular esforços (necessidade de existência de uma nova plataforma, ou Capacidade Militar, que a substitua, inscrita na Lei de Programação militar...) no sentido de potenciar a alienação de plataformas no final do seu ciclo de vida?

**Questão 18:** Quais são, no seu entender, os mecanismos a adotar no sentido de potenciar futuros Programas de Alienação de Capacidades Militares?



**Quadro 6 – Lista dos entrevistados**

Entrevistado	Cargo	Posto / Nome	Instituição
E1	Diretor do Programa de Alienação de F-16M à Roménia	TGEN Joaquim Manuel Nunes Borrego	FAP
E2	Gestor do Programa de Alienação de F-16M à Roménia	COR Pedro Alexandre Entradas Salvada	
E3	Gestor do Programa de Alienação de C-212-300 ao Uruguai	TCOR João Ramos Nogueira	
E4	Coordenador da Área Jurídica do Programa de Alienação de F-16M à Roménia	TCOR Nuno Alberto R. Dias Costa	
E5	Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional	Dr. Alberto António Rodrigues Coelho	DGRDN
	Diretor de Serviços de Qualidade e Ambiente	TCOR José Manuel António Gorgulho	
E6	Chefe da Divisão de Análise Jurídica e Contratual	Dra. Cristina Maria da Cunha Pinto	
E7	Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional	Dr. Nuno Maria H. C. Pinheiro Torres	DGPDN
E8	Diretor de Serviços de Planeamento Estratégico de Defesa	COR Paulino José da Silva Honrado	
E9	Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico Militar	BGEN Rui Manuel Pires de Brito Elvas	EMGFA
E10	Staff Officer no International Military Staff	COR João Paulo Nunes Vicente	OTAN
E11	Diretor de relações externas da OGMA	Eng. Paulo Monginho	OGMA



Quadro 7 – Ideias chave das respostas às entrevistas

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
E1		Sim, é necessária uma política pró-ativa de venda.	Sim.		Não. É necessário implementar essa política.	
E2		Sim, é essencial a especialização para a garantia dos resultados.	Sim, com boa ligação aos Ramos.		Não. Necessário antecipar final CV e iniciar processo forma articulada 3 a 5 anos antes.	Conhecer o valor de mercado e associar bens ou serviços que possam valorizar negócio.
E3		Sim, permitiria criar conhecimento e experiência neste tipo de atividade, potenciando o processo .	Seguramente, permitindo existência continuidade na atividade.	Evitar a acumulação de funções, conhecer os processos e envolver rede diplomática	Não. Necessário prever que dividendos sejam alocados LPM, preferencialmente ao RAMO.	Contratação de empresas especializadas na alienação, pagando Estado valor fixo a determinar e um variável, dependente percentagens venda.
E4	A legislação é apropriada mas poderia ser melhorada, por exemplo, no que respeita à definição de algumas regras de natureza orçamental.	Sim, a adequada especialização nestas matérias potenciará o retorno financeiro.	De todo o processo não, porquanto considero que os ramos devem manter uma intervenção ativa num processo de alienação.	Como em qualquer processo, a especialização de uma estrutura vocacionada para conduzir programas de alienação, para além de uma ligação reforçada com o Ministério dos Negócios Estrangeiros		
E5		A falta de um departamento especializado foi uma das faltas apontadas pelo TC dada a baixa taxa de eficácia nos processos de alienação. A existência deste departamento permitiria um melhor conhecimento do mercado de equipamentos militares e seguramente melhorar a eficácia dos procedimentos.	Sim, dentro da perspetiva do acompanhamento do ciclo de vida dos bens e equipamentos militares que a DGRDN conduz.	Logo que seja atingido o momento de dar início ao respetivo processo de alienação, poder-se-á tornar possível dar início à auscultação do(s) mercado(s). O recurso a especialistas como o D3 da NSPA poderá igualmente ser um apoio adicional.	Não só não perceciono uma política pró-ativa como não perceciono uma estratégia efetiva da gestão desta fase do ciclo de vida das plataformas. Poderia ser útil ter a possibilidade de serem feitas alienações parcelares dos SA à medida que vão sendo desativados e são substituídos por outros mais recentes.	A atribuição de um preço base inicial alinhado com o valor de mercado para as plataformas a alienar afigura-se como muito relevante.
E6	Regime jurídico desatualizado face quer à evolução dos conceitos e terminologias, quer à legislação conexas que tem vindo a ser aprovada pelas instituições comunitárias.	Problema apontado pelo TC, pelo que a sua criação poderia efetivamente potenciar o retorno financeiro das alienações e, quiçá, agilizar os processos.	Tendencialmente, diria que sim, mas esta questão teria de ser devidamente ponderada.			
E7						
E8		DGRDN dificilmente poderá assumir todas as funções relativas à alienação e venda de material militar. Possibilidade empresa comparticipada do estado (e.g. a idD) alargar o seu modelo de negócio para a alienação.	DGRDN papel de supervisão, regulação, coordenação e apoio à formulação da decisão política.		Não. A perspetiva de negócio e lucro torna a pro-atividade e empreendedorismo do setor empresarial privado mais evidente e com melhores resultados.	
E9		Fará todo o sentido, tanto mais que a LPM prevê o investimento que decorre da alienação de capacidades.	Sim, essa é uma possibilidade.		Não, mas deve existir, permitindo essa política potenciar o retorno financeiro.	
E10		Seria uma das formas para tornar o processo mais eficiente. A mudança de paradigma está no reconhecimento de que a edificação de CM deve ser vista de forma holística ( <i>from cradle to grave</i> ).	Sim, desde que avaliado o impacto dos fatores identificados (formação especialistas com estabilidade no cargo...).		Não, o que não tem impedido vários exemplos de sucesso, mas sem o necessário enquadramento e orientação estratégica. Seria útil estabelecer uma ligação direta entre os benefícios das alienações e a LPM por forma a clarificar o impacto dos processos na regeneração das capacidades existentes ou edificação de novas.	
E11						



Quadro 8 – Ideias chave das respostas às entrevistas (continuação-1)

	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
E1		Sim, salvaguardando centralidade na plataforma.	Sucesso. Fizemos a edificação capacidade, criamos um modelo de negócio com o envolvimento da indústria nacional.	Demonstração profissionalismo das FFAA.	Modelo negócio que permite financiamento apesar de não ser core business das FFAA.
E2	Sim. Acrescento a <i>Worldwide Warehouse Redistribution Service</i> (EUA).	Sim.	Excelente, dado que foram alcançados todos os marcos contratuais.	Alto reconhecimento internacional, principalmente dentro OTAN.	Importante a cooperação entre Aliados e as mais valias para a indústria nacional, apesar não dever ser fonte primária financiamento.
E3	Aposta que se traduz mais-valia inegável.	Adequada para a alienação de plataformas e de componentes associados.			Seguramente que sim.
E4		Tenho algumas reservas à expressão "Programa de Alienação de Capacidades Militares", porquanto não considero uma capacidade passível de alienação uma vez que contém elementos imateriais não passíveis pela sua natureza de alienação, apenas de partilha, naturalmente objeto de contrapartida financeira (doutrina, organização, liderança).			
E5	Sim. Dada a baixa quantidade de bens a alienar, afigura-se como viável o recurso ao "outsourcing" em detrimento da constituição de um departamento especializado.	Concordo com o proposto, pelo que não tenho alterações a sugerir.	Reconhecido por todas as partes como de elevado sucesso, que continua a traduzir-se em novos aditamentos ao contrato inicial.	Respondida em conjunto com a pergunta anterior.	Não o entendo como um novo paradigma de financiamento das FFAA nem concordo que seja perseguido um modelo de "autofinanciamento" da capacidade de defesa de Portugal. Trata-se de otimizar a capacidade presente nas FFAA em conjunto com a indústria de Defesa Nacional.
E6					
E7				PA exemplar, do ponto de vista do relacionamento com um país aliado da OTAN e com um parceiro fundamental, que são os EUA. Mostrou credibilidade das FFAA.	É evidente que neste modelo de negócio a Defesa gera valor para a economia nacional, com o envolvimento do tecido industrial português (OGMA).
E8		A definição deve refletir o conceito ou o processo, uma vez que o termo programa tem um cariz de execução/ implementação.		Portugal evidenciou-se perante os EUA como um parceiro fiável e preferencial neste nicho de mercado.	Neste PA a alienação é um mero artificialismo para acomodar política/restricção Third Party Transfer dos EUA. Boa oportunidade para a indústria de defesa, devendo o retorno do investimento, ou parte dele, reverter para o Ramo.
E9				Credibilizou muito as FFAA, mas infelizmente o valor da alienação não reverteu inteiramente a favor das FFAA. Prestigiou-nos ao nível interno e internacional.	Existe essa possibilidade, aproveitando as lições aprendidas com outros PA, mas não é o nosso core business.
E10		Processo individual ou cooperativo que envolve a alienação de equipamento militar, e que poderá, dependendo de vários fatores/opportunidades, ser complementado com a aquisição ou contratação de outros componentes do conceito de Capacidade Militar (Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade – DOTMILPII).		Retorno financeiro reinvestido nas FFAA. Elemento de comunicação estratégica demonstrando capacidade da FAP em realizar projeto magnitude com sucesso. Para a política externa mostrou competências nacionais em desenvolver projetos complexos na área da defesa, interagindo com a indústria, apoiando outras Nações no âmbito da edificação de CM. Na perspetiva NATO, permitiu à Roménia a substituição de caças obsoletos por uma capacidade adequada as missões atuais.	Será uma forma de obter financiamento. O importante será perceber qual a relação deste paradigma com a estratégia genética nacional. Podem ser fontes primordiais de investimento para complementar a LPM em particular se forem executados de forma articulada.
E11					



Quadro 9 – Ideias chave das respostas às entrevistas (continuação-2)

	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
E1	Tem de haver uma gestão risco apurada por forma a não interferir com as nossas CM.	A FAP não tem uma política de gestão para o CV completo das plataformas. Falta implementar essa gestão		Rentabilizar as plataformas antes do final do seu CV.		Necessidade estratégia concertada de rentabilização plataformas antes fim CV.	Criação de um modelo conceitual, ter um plano efetuarmos boa gestão.
E2	Sim, desde que acauteladas missões ramos e efetuado bom planeamento.	Principal constrangimento é a incerteza plataformas substitutas.		Rentabilizar a alienação quando estejam operacionalmente atrativas.		Esforço conjunto no sentido da alienação das mesmas acontecer em tempo útil e com retorno adequado.	Melhor coordenação entre as entidades, adequação do abate das plataformas com o planeamento da entrada em serviço das plataformas substitutas.
E3	Execução de futuros PA são de extrema importância para o financiamento das FFAA.	Sim. Fundamental serem definidos cronogramas claros associados ao CV que permitam potenciar fase alienação.	Sucesso, pois houve retorno financeiro e evidenciou profissionalismo ds FFAA e Estado português.	A alienação de um bem sem potencial (operacional) torna-se menos rentável.		Seguramente. Importante definir uma estratégia concertada para que a alienação possa ocorrer no tempo devido, obtendo-se o retorno financeiro esperado.	Identificar estrutura com responsabilidades processo, boa articulação entre entidades, identificar mecanismos LPM possam acomodar retorno financeiro e envolver serviços associados à venda.
E4							
E5	Torna-se cada vez um maior desafio dada a redução de efetivos das FFAA que se verifica atualmente.						Fundamental uma eficaz gestão do ciclo de vida dos bens e equipamentos militares, participação da Indústria de DN e recurso ao "outsourcing" especializado para algumas das fases do processo de alienação .
E6							
E7			Negócio positivo, que veio relançar a relação com o Uruguai e reforçar o facto de Portugal ser capaz de fornecer equipamentos na área da defesa.				
E8	Sim, com a noção de que os objetivos terão que ser estratégicos.		Não acompanhei o processo.			Os mecanismos de articulação já existem através do Grupo de Acompanhamento de Planeamento de Defesa (GAPD).	A inscrição na Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar de prioridades e fatores de planeamento específicos.
E9						Tem que existir a articulação entre o Ramo e a entidade central no MDN, acompanhando o EMGFA o processo. A utilização do Grupo de Acompanhamento do Planeamento e Defesa é uma possibilidade.	Não prolongar a vida útil das plataformas até ao fim do seu Ciclo de Vida; ser criada uma rede que apresente no exterior a intenção de alienação de forma antecipada; e calendarizar uma data a partir da qual se começa à procura de interessados.
E10	Tudo depende da modalidade selecionada (alienação apenas da plataforma ou com serviços adicionais).					Sem a gestão de capacidades como mecanismo de apoio à decisão não será possível obter eficiência neste processo.	A análise do custo da capacidade ao longo do ciclo de vida e uma ligação estreita entre os processos de edificação de capacidades militares (LPM) e o processo de alienação.
E11					A OGMA quer ser percecionada como braço industrial credível nestes programas, que têm corrido bem.		



Quadro 10 – Análise das entrevistas

Análise de Tendência	
	<b>Nº de Obs.</b>
Q1	O regime jurídico é apropriado mas é necessária uma atualização face à evolução dos conceitos, terminologias e algumas regras de natureza orçamental, bem como à legislação comexa que tem vindo a ser aprovada pelas instituições comunitárias.
Q2	A edificação de um departamento na DGRDN com pessoal especializado para gerir a alienação, por venda, de material militar é uma mais-valia.
Q3	A centralização de todo o processo de alienação na DGRDN é tendencialmente positiva e é uma possibilidade a ser estudada.
Q4	As formas de expedir a autorização dos Estados para potenciar um futuro negócio de alienação são: evitar a acumulação de funções na DGRDN, conhecer os processos e dar-lhes o seguimento assim que possível, envolver rede diplomática e a possibilidade de recorrer ao outsourcing (NSPA, entre outros).
Q5	É necessária uma política pró-ativa e uma estratégia efetiva da gestão desta fase do ciclo de vida das plataformas, por forma a rentabilizar o seu retorno financeiro.
Q6	É fundamental a atribuição de um preço base inicial alinhado com o valor de mercado e estudar a possibilidade de associar bens ou serviços que possam valorizar negócio.
Q7	O recurso a entidades externas (NSPA, idE, Worldwide Warehouse Redistribution Service, ou outras) traduz-se numa mais-valia para a rentabilização do processo de alienação.
Q8	Definição de Programa de Alienação de Capacidades Militares: Processo individual ou cooperativo que envolve a alienação de equipamento militar, e que poderá, dependendo de vários fatores/opportunidades, ser complementado com a aquisição ou contratação de outros componentes do conceito de Capacidade Militar (Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade – DOTMLP1).
Q9	O PA de F-16M à Roménia foi um sucesso, pois edificámos uma capacidade militar naquele país e criamos um modelo de negócio com o envolvimento da indústria nacional.
Q10	As principais implicações do PA de F-16M à Roménia foram a demonstração de profissionalismo das FFAA, o reconhecimento e prestígio nacional e internacional conseguido, o retorno financeiro alcançado e, ao nível da OTAN, permitiu a um Aliado acelerar a aquisição de uma capacidade adequada às missões atuais.
Q11	O modelo de negócio apresentado pelo projeto de PA de F-16M à Bulgária, apesar de não dever ser o core business das FFAA, poderá ser considerado, com as devidas cautelas, como uma possibilidade para o seu financiamento, nomeadamente da LPM, com um envolvimento sempre que possível, do tecido industrial de defesa nacional.
Q12	Terá de existir uma gestão muito apurada dos recursos (humanos, materiais e financeiros) das FFAA por forma a viabilizar futuros PA.
Q13	É fundamental serem definidos cronogramas claros associados ao CV das plataformas que permitam potenciar a fase de alienação.
Q14	O PA dos C-212-300 ao Uruguai foi um bastante positivo, e veio relançar a relação com este país e reforçar o facto de Portugal ser capaz de fornecer equipamentos na área da defesa.
Q15	A alienação de um bem sem potencial (operacional) torna-se pouco rentável, pelo que se deve proceder à alienação das plataformas quando estas ainda estejam operacionalmente atrativas.
Q16	A OGMA quer ser percebida como braço industrial credível nestes programas, que têm corrido bem.
Q17	É importante definir uma estratégia concertada (Ramos, DGRDN, DGPDM, EMGFA...) para que a alienação ocorra no tempo devido e se obtenha o retorno financeiro esperado, devendo o Grupo de Acompanhamento de Planeamento de Defesa (GAPD) ser um órgão fundamental nessa articulação.
Q18	Os mecanismos a adotar no sentido de potenciar futuros PA são: criação de um modelo conceptual para a fase de alienação, efetuar uma boa gestão do CV das plataformas, boa coordenação entre entidades e estabelecer um ligação entre os processos de edificação de CM (LPM) e o processo de alienação.



Apêndice D — Matriz SWOT para futuros Programas de Alienação

Quadro 11 – Matriz SWOT para futuros Programas de Alienação

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análise Interna</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Análise Externa</div> </div>		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>S</b> <i>(Strengths)</i> Potencialidades</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>W</b> <i>(Weakness)</i> Vulnerabilidades</p> </div> </div>	
		<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>O</b> <i>(Opportunities)</i> Oportunidades</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>T</b> <i>(Threats)</i> Ameaças</p> </div> </div>	
<h1>Potencialidades</h1>		<h1>Vulnerabilidades</h1>	
<p><b>Capacidade técnica reconhecida das FFAA</b> <b>Credibilidade das FFAA</b> <b>Credibilidade da Indústria de DN</b> <b>Existência do GAPD</b></p>		<p><b>Necessidade de identificar o GCV das plataformas</b> <b>Plataformas exploradas até ao limite do CV</b> <b>Falta de Recursos</b> <b>Legislação a necessitar de atualização</b> <b>Falta de valências na área de vendas</b> <b>Dificuldades em aferir o valor de mercado</b></p>	
<p>Possibilidade de efetuar PA de forma isolada ou colaborativa que gere receita a aplicar em sede de LPM</p> <p>Usar o GAPD como órgão coordenador entre as entidades com responsabilidade no planeamento das CM</p> <p>Garzar o PA identificando os serviços adicionais requeridos para a sua operacionalização</p> <p>As FFAA devem desempenhar um papel ativo na edificação da CM (formação, treino, liderança e assessoria para criação de doutrina e adequação das infraestruturas)</p> <p>Necessidade de coordenação preliminar entre a Tutela, FFAA e Indústria de DN</p> <p>Envolver a indústria de DN se houver necessidade de proceder à modernização ou manutenção das plataformas</p>		<p>Tomar opções estratégicas quanto ao futuro das plataformas quando estas atingem 80-90% dos seus CV</p> <p>Efetuar uma revisão do enquadramento legislativo face à desatualização de conceitos, terminologias, regras de natureza orçamentária e legislação conexa da EU</p> <p>Usar a rede diplomática e consular, NSPA, iND, entre outras, para aferir interesse de mercado</p> <p>Identificar o GCV das plataformas</p>	
<p><b>Conjuntura internacional de segurança</b></p> <p><b>Proliferação da contratação serviços externos de apoio ao treino militar</b></p> <p><b>Política de Economia Circular (EU)</b></p>		<p>Dotar a DGRDN com valências de marketing e vendas</p> <p>Efetuar as diligências administrativas necessárias com a maior brevidade possível</p> <p>Inscriver antecipadamente, em sede de LPM, uma nova CM ou plataforma para substituir o material alienado</p> <p>Reforçar os recursos das FFAA afetos aos PA</p>	
<h1>Oportunidades</h1>		<h1>Ameaças</h1>	
<p>Anuência e tempos de resposta dos Estados a quem adquirimos as plataformas</p> <p>Variações Cambiais</p> <p>Existência de concorrência internacional</p>			