

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

**2014/2015**



**Trabalho de Investigação Individual**

**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

**CAP/ADMAER Luís Manuel Madeira Godinho**

Trabalho de Investigação Individual do  
Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2014/2015.

Pedrouços 2015



As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

---



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

**Cap/AdmAer Luís Manuel Madeira Godinho**

Trabalho de Investigação Individual do  
Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2014/2015.

Orientador: MAJ/ADMAER Paulo Jorge Ferreira Moutinho

Pedrouços 2015



## Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer a Deus, à minha esposa e à nossa filha recém-nascida por estarem sempre a meu lado, inspirando e apoiando os meus passos na procura do conhecimento.

Uma palavra de reconhecimento aos orientadores deste trabalho de investigação. Ao Major/AdmAer Carlos Inácio que esteve envolvido nos primeiros meses deste projeto e muito contribuiu para a confiança e correção da metodologia seguida. Ao Major/AdmAer Paulo Moutinho pelos contributos de encorajamento e revisões das várias versões do documento.

Aos militares e civis que contribuíram com o seu tempo para as entrevistas exploratórias e de investigação, um sincero agradecimento por partilharem os vossos conhecimentos, pois este documento reflete mais o vosso trabalho do que o do autor.

Por último, mas não menos importante, ao diretor de curso de promoção a oficial superior 2014/2015, Coronel/PILAV Mateus, aos docentes e a todos os oficiais discentes da Marinha, Exército, Guarda Nacional Republicana e em particular da Força Aérea que através de sua camaradagem, boa disposição e partilha de recursos fizeram com que este percurso seja para sempre recordado com saudade, reconhecendo que sem a sua ajuda o desempenho atingido teria sido claramente inferior.



## Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
a. <b>Justificação do estudo. ....</b>	<b>1</b>
b. <b>Objetivos da investigação. ....</b>	<b>2</b>
c. <b>Delimitação do âmbito do estudo.....</b>	<b>2</b>
d. <b>Percurso metodológico.....</b>	<b>3</b>
e. <b>Organização do estudo.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Revisão da Literatura.....</b>	<b>4</b>
a. <b>O programa FMS. ....</b>	<b>4</b>
b. <b>A importância do FMS para a FA. ....</b>	<b>5</b>
c. <b>Perspetiva sobre o problema de investigação. ....</b>	<b>6</b>
d. <b>O estado da arte.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Métodos da Investigação. ....</b>	<b>9</b>
a. <b>Estratégias, métodos e instrumentos. ....</b>	<b>9</b>
b. <b>Amostragem, requisitos de coleta e tratamento de dados. ....</b>	<b>11</b>
c. <b>Modelo concetual.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Resultados.....</b>	<b>13</b>
a. <b>Recolha de dados. ....</b>	<b>14</b>
b. <b>Análise dos Resultados.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Discussão.....</b>	<b>16</b>
a. <b>Discussão dos resultados.....</b>	<b>16</b>
b. <b>Resposta às questões de investigação.....</b>	<b>18</b>
c. <b>Confirmação dos objetivos. ....</b>	<b>19</b>
d. <b>Avaliação dos resultados e contributos para o conhecimento.....</b>	<b>20</b>
<b>Conclusões.....</b>	<b>22</b>
a. <b>Avaliação dos resultados obtidos ....</b>	<b>22</b>
b. <b>Contributos para o conhecimento.....</b>	<b>23</b>
c. <b>Recomendações e outras considerações de ordem prática. ....</b>	<b>24</b>
d. <b>Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras. ....</b>	<b>25</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>27</b>



### Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo concetual da investigação.....	A-1
Apêndice B – Critérios de cálculo e interpretação dos indicadores. ....	B-1
Apêndice C – Guião das entrevistas de investigação. ....	C-1
Apêndice D – Matrizes resumo do universo. ....	D-1
Apêndice E – Matriz de resultados.....	E-1

### Índice de Figuras

Figura n.º 1 – <i>Benchmarks</i> usados em várias formas de <i>benchmarking</i> .....	9
---	---

### Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Resumo dos resultados dos indicadores. ....	15
Tabela n.º 2 – Modelo concetual da investigação. ....	Apd A-1
Tabela n.º 3 – Indicadores e questões para entrevistas de investigação....	Apd A-1
Tabela n.º 4 – Critérios de cálculo e de interpretação dos indicadores.....	Apd B-1
Tabela n.º 5 – Guião das entrevistas de investigação.....	Apd C-1
Tabela n.º 6 – Matriz resumo do universo. ....	Apd D-1
Tabela n.º 7 – Matriz de resultados. ....	Apd E-1



## Resumo

O *Foreign Military Sales* é pouco estudado nas Forças Armadas Portuguesas na perspetiva financeira. O presente estudo tem o objetivo de identificar e comparar boas práticas de gestão financeira do *Foreign Military Sales* a nível internacional e da Força Aérea, analisar os ganhos de eficiência e avaliar a sua aplicabilidade na Força Aérea, a fim de aumentar a eficiência dos seus processos, uso de informação financeira e recursos empregues.

Adotou-se o método hipotético-dedutivo, com recurso a entrevistas semiestruturadas e análise de indicadores. Analisaram-se 49 observações de 13 países, identificando-se 16 boas práticas internacionais não identificadas na Força Aérea.

Com base nos resultados concluiu-se, em termos gerais, que os processos são aplicáveis ao universo dos clientes do *Foreign Military Sales*. Especificamente, reconheceu-se que a eficiência da gestão financeira do programa *Foreign Military Sales* na Força Aérea pode melhorar com a implementação dos processos de boas práticas internacionais.

**Palavras-chave:** Gestão financeira, *Foreign Military Sales*, Eficiência, *Benchmarking*.

## Abstract

*The Foreign Military Sales is seldom studied in the Portuguese Armed Forces in the financial perspective. This study will identify and compare international good financial management practices of the Foreign Military Sales and Portuguese Air Force, examine the efficiencies and assess their applicability in Air Force to increase the efficiency of its processes, use of financial information and resources employed.*

*It was adopted the hypothetical-deductive method, using semi-structured interviews and indicators analysis. 49 observations were analyzed from 13 countries, of which 16 were identified international best practices not identified in the Air Force.*

*Based on the results, it was concluded, in general terms, that the processes are applicable to the Foreign Military Sales customer's universe. Specifically, it was recognized that the efficiency of the Foreign Military Sales financial management in the Air Force may improve if international best practice processes are implemented.*

**Keywords:** *Financial Management, Foreign Military Sales, Efficiency, Benchmarking.*



## Lista de Abreviaturas

AFMC – *Air Force Material Command*  
AFSAC-D – *Air Force Security Assistance and Cooperation – Directorate*  
AI – Agência Implementadora / Agências Implementadoras  
BS – *Billing Statement*  
CEX – *Controlled Exception Errors*  
CI – Comunidade Internacional  
CLSSA – *Cooperative Logistics Supply Support Arrangement*  
DAT – Direção de Abastecimento e Transportes  
DFAS – *Defense Finance and Accounting Services*  
DMSA – Direção de Manutenção de Sistemas de Armas  
DoD – *Department of Defense* / Departamento de Defesa dos EUA  
DoS – *Department of State* / Departamento de Estado dos EUA  
DSCA – *Defense Security Cooperation Agency*  
DT – Direção Técnica / Direções Técnicas  
EUA – Estados Unidos da América  
FA – Força Aérea Portuguesa  
FLO – *Foreign Liaison Officer* / Oficial de Ligação  
FMR – *Financial Management Review*  
FMS – *Foreign Military Sales*  
FTE – *Full Time Equivalent*  
LOA – *Letter of Offer and Acceptance*  
LOR – *Letter of Requirements*  
LPM – Lei de Programação Militar  
PD – Pergunta Derivada  
PMR – *Program Management Review*  
PoLO – *Portuguese Liaison Office*  
PP – Pergunta de Partida  
PROS – *Parts and Repair Ordering System*  
SAMM - *Security Assistance Management Manual*  
SAMR – *Security Assistance Management Review*  
SCIP – *Security Cooperation Information Portal*



**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

---

SI – Sistema de Informação

SNR – *Senior National representative*

TC – Tribunal de Contas

TII – Trabalho de Investigação Individual

TRL – Tempo de Resposta Logístico

ULO – *Unliquidated Obligations*

USAF – *United States Air Force*



## Introdução.

“Não se pode gerir o que não se conhece.”

Jorge Novas

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) iniciou-se com a inquietação que a frase acima incita. Nas palavras de Peter Drucker, “*you can’t manage what you don’t measure, and what you don’t manage doesn’t get done*”.

O tema de investigação é “As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.”

Pretende-se apresentar uma comparação de boas práticas internacionais que resultem em bons desempenhos, promovendo a melhoria da eficiência dos processos financeiros da Força Aérea Portuguesa (FA). O mote é dado por Drucker (2007, p. 5) - “*only superior management competence and continuously improved management performance can keep us progressing, can prevent our becoming smug, self-satisfied and lazy*”.

### a. Justificação do estudo.

As questões sobre o funcionamento financeiro do programa *Foreign Military Sales* (FMS) são recorrentes, encontrando-se as respostas dispersas nos documentos publicados pelas entidades dos Estados Unidos da América (EUA) e no conhecimento adquirido pelas pessoas em contacto com o programa (Cravo, 2014; Salvada, 2014). A sistematização e aplicação destes conhecimentos são difíceis para o pessoal do Departamento de Defesa dos EUA (DoD) e para o da FA (Salvada, 2014).

O FMS é pouco estudado nas Forças Armadas Portuguesas na perspetiva financeira, sendo que a estrutura, os processos inerentes e a sua interdependência são do conhecimento de um número reduzido de militares, inexistindo algum dedicado ao FMS a tempo inteiro na FA (Cravo, 2014). Se, a estes factos, acrescermos a regular rotatividade nas funções, poderemos encontrar barreiras a uma gestão financeira mais eficiente, num contexto de “racionalização de custos e aumento de eficiência da despesa das Administrações Públicas” imposto pelas medidas de consolidação orçamental (Ministério das Finanças, 2012, p. 28).

Refira-se que o último relatório da auditoria do Tribunal de Contas (TC) ao programa de atualização do sistema de armas F-16, financiado pela Lei de Programação Militar (LPM),



concluiu que a informação financeira é insatisfatória, recomendando maior eficiência no controlo financeiro (TC, 2009, pp. 37-39).

Assim, julga-se pertinente e oportuna a análise, avaliação e síntese da informação disponibilizada pelo FMS e das boas práticas dos parceiros internacionais e da FA.

#### **b. Objetivos da investigação.**

Como objetivo geral propõe-se analisar, avaliar e sintetizar as boas práticas de processos de gestão financeira de aquisições de bens e serviços através do programa FMS do Departamento de Estado (DoS) dos EUA pelos seus clientes e avaliar a sua aplicabilidade na FA a fim de aumentar a eficiência dos respetivos processos, no uso de informação financeira e recursos empregues. Como objetivos específicos propõe-se:

- Identificar as boas práticas de gestão financeira do FMS praticadas pela FA e por outros ramos de forças armadas estrangeiras;
- Analisar os ganhos de eficiência dos resultados das boas práticas de gestão financeira do FMS;
- Avaliar a aplicabilidade das boas práticas de gestão financeira do FMS por países estrangeiros ao contexto da FA a fim de aumentar a eficiência dos seus processos, uso de informação financeira e recursos empregues.

#### **c. Delimitação do âmbito do estudo.**

O âmbito da investigação será restrito à FA e às boas práticas de gestão financeira do FMS de países estrangeiros que se fazem representar com os respetivos Oficiais de Ligação (FLO) no *Air Force Security Assistance and Cooperation – Directorate* (AFSAC-D), órgão do *Air Force Life Cycle Management Center*, sob o comando do *Air Force Material Command* (AFMC) da *United States Air Force* (USAF), face à limitação no tempo para conduzir o estudo.

Devido à falta de estudos, não é possível comparar as práticas atuais com as melhores práticas. Assim, por analogia às melhores práticas, procurar-se-á identificar as boas práticas que induzem a bons desempenhos que concorram para a missão (Drucker, 1997).



#### **d. Percurso metodológico.**

Como pergunta de partida (PP) apresenta-se a questão: “De que forma a alteração de processos pode aumentar a eficiência da gestão financeira do programa *Foreign Military Sales* na Força Aérea?”.

O TII iniciou-se com a fase exploratória, procedendo a uma revisão preliminar da literatura e a entrevistas exploratórias. Esta fase permitiu elaborar a pergunta de partida e efetuar a rutura com o passado e preconceitos.

A estratégia de investigação é quantitativa, seguindo o método hipotético-dedutivo. O desenho da pesquisa foi o comparativo (Bryman, 2012). A obtenção dos dados foi efetuada através de inquéritos por entrevistas semiestruturadas, junto dos países clientes do FMS com FLO, seguindo-se a respetiva análise.

A fase conclusiva permitiu sintetizar o estudo da problemática e do teste das hipóteses, aumentando a compreensão e entendimento das boas práticas de gestão financeira e estimativa de possíveis impactos nos processos e resultados atuais da FA.

#### **e. Organização do estudo.**

O TII encontra-se organizado por capítulos.

O primeiro capítulo incorpora a revisão do estado da arte e o contexto. Num segundo capítulo dar-se-á a conhecer o modelo concetual e metodológico, com realce para o modelo de análise, descrição e racional da metodologia concetual empregue para a investigação. O terceiro capítulo é dedicado à recolha, apresentação e análise dos dados. O quarto capítulo versa sobre a avaliação e discussão dos resultados, limitações e recomendações.

Por último, desenvolver-se-á uma síntese da investigação e contributos.



## 1. Revisão da Literatura.

Na revisão da literatura e definição do estado da arte evidenciam-se o quadro teórico de referência e a perspetiva adotada para tratar o problema de investigação. A fim de situar o leitor no contexto da problemática dar-se-á a conhecer primeiramente o programa FMS e a sua importância para a FA.

### a. O programa FMS.

O programa FMS nasce, na década de 1950 (Oliveira, 1998, p. 2-2; Santos, 1996, pp. 2-1–2-2), da necessidade política e de controlo jurídico-financeiro dos EUA regulamentarem a venda de bens e serviços de defesa na prossecução dos interesses estratégicos de segurança nacional (DSCA, 2014a).

O FMS é um instrumento de programas de cooperação ou de assistência (DSCA, 2014a). O programa de cooperação é um instrumento político no âmbito da defesa de interesses estratégicos dos EUA a título não oneroso, enquanto o programa de assistência tem por objeto a comercialização de bens e serviços de defesa a terceiros, com opção de ser subsidiado pelos EUA (DSCA, 2014a), sendo que o âmbito do TII recai sobre o programa de assistência.

Ao nível político é gerido pelo DoS e ao nível tático e operacional pelo DoD (DSCA, 2014b). Na orgânica do DoD existe a *Defense Security Cooperation Agency* (DSCA) para dirigir, supervisionar e regulamentar a execução do FMS (DSCA, 2014b) e a *Defense Finance and Accounting Services* (DFAS) que desenvolve serviços de padronização, consolidação e demais funções contabilísticas e financeiras (DFAS, 2014b).

Os contratos do FMS são designados por *Letter of Offer and Acceptance* (LOA) ou *FMS Case*, sendo concretizados e executados por órgãos da tutela do governo dos EUA, denominados por Agências Implementadoras (AI) (DSCA, 2014b). Para a coordenação entre os EUA e os clientes do FMS, existem gestores na DSCA, DFAS, AI e nas embaixadas dos EUA (DSCA, 2014b, p. 8).

Os normativos do FMS para a relação entre o governo dos EUA e o cliente encontram-se publicados, destacando-se o: *Security Assistance Management Manual* (SAMM); *The Arms Export Control Act*; *Foreign Assistance Act of 1961*; *Federal Acquisition Regulation* e *Defense Federal Acquisition Regulation Supplement*; *Financial Management Regulation* do DoD.



## **As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

Por princípio o FMS não pode dar prejuízo nem lucro, sendo a sua estrutura financiada através de taxas sobre cada contrato ou os seus itens e os montantes geridos pela DSCA (DSCA, 2014b, pp. 3-4).

O FMS tem um sistema complexo de regras, processos e conceitos especificamente desenhados para dar resposta às necessidades da prestação de contas dos EUA e poder fornecer informação financeira, logística e processual aos demais países com que estabelecem os respetivos contratos de cooperação e assistência em matéria de defesa (Yoo, et al., 2009, p. 306; DSCA & DFAS, 2010, p. 2-1).

### **b. A importância do FMS para a FA.**

Em dezembro de 2014, o principal cliente nacional era a FA, através da gestão dos sistemas de armas F-16, P-3C e C-130 (DFAS, 2014a; Cravo, 2014; Salvada, 2014). Destes, o programa de modernização e sustentação do F-16 (Cravo e Salvada, 2014) era o maior, representando cerca de 76% dos contratos ativos nacionais (*i.e.* \$909.808.818 USD de \$1.193.122.395 USD) (DFAS, 2014a).

Para a FA o FMS é considerado como uma fonte de abastecimento (EMFA, 1994, p. 8-9), recorrendo às fontes de financiamento do Orçamento de Estado, que inclui a LPM, e créditos disponibilizados pelos EUA.

O FMS permite à FA beneficiar de economias de escala, gerir a obsolescência e diminuir os custos do programa de sustentação relativamente aos contratos com sistemas de armas europeus (Salvada, 2014). As desvantagens enunciadas são: os fundos em posse dos FMS não têm rendibilidade para a FA (Cravo, 2014); pouca visibilidade da gestão financeira das LOA devido à inexistência de uma gestão centralizada (Cravo, 2014); gestão financeira efetuada por gestores de frota sem normalização de procedimentos e compartimentada (Salvada, 2014).

Para gerir o portfólio das LOA, a FA mantém: um gabinete de ligação no AFMC, denominado de *Portuguese Liaison Office* (PoLO), situado no AFSAC-D - EUA; gestores de LOA nas Direções Técnicas (DT) do Comando da Logística da FA e um setor de apoio ao FMS na Direção de Manutenção de Sistemas de Armas (DMSA). Porém, não existe pessoal dedicado a tempo inteiro ao FMS (Cravo, 2014).



**c. Perspetiva sobre o problema de investigação.**

De acordo com Costa (2009, p. 156) “a perspetiva financeira está na base porque funciona, essencialmente, como restrição”.

A FA deve ser capaz de gerir os recursos financeiros, a que possa ter acesso, para financiamento da sua atividade de forma eficiente e sistemática.

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional releva a premência de otimizar os recursos financeiros face aos resultados operacionais e a importância das relações de Portugal com os EUA (Conselho de Ministros, 2013).

Salvada (2014) afirma que “a gestão financeira pode ser melhorada”, na premissa de que um maior conhecimento do FMS permitirá explorar as suas potencialidades.

O TII enquadra-se na teoria da gestão da qualidade total e da melhoria contínua (Santos, 2008, pp. 307-319). A primeira das características do conceito *Kaizen* apresentada por Santos (2008, p. 315) é estruturante para o presente estudo, em que a gestão do “mudar para melhor” “incide essencialmente sobre os processos e resultados”.

**d. O estado da arte.**

Durante a revisão do estado da arte sobre o presente tema foram encontrados documentos publicados sobre o FMS e Portugal centrados na logística e nos seus subprogramas, mas sem aprofundar os aspetos financeiros.

No âmbito das publicações internacionais, existem trabalhos configurados como Estudos de Caso sobre processos de aquisições via FMS, mas também não focam a gestão financeira. Por outro lado, existem documentos editados por entidades do Governo dos EUA que descrevem a componente financeira do FMS relativamente à estrutura, aos processos e estatísticas globais.

Dos documentos nacionais publicados, dois relatórios de auditoria do TC (TC, 2009, pp. 4-5) remetem para a análise financeira. Outros são estudos do Curso Geral de Guerra Aérea (Santos, 1996; Oliveira, 1998) e um artigo na revista *Mais Alto* (Bourbon, 1986), com o seu foco na perspetiva logística.

Os relatórios da auditoria do TC apresentam recomendações de processos a melhorar na FA no âmbito da prestação de contas (TC, 2009) sem aprofundar o tema em análise.

Bourbon (1986, p. 45) compara aquisições comerciais diretas e via FMS, sublinhando que os valores estimados de despesa com os contratos são, na sua maioria, por excesso. Este facto é correto, sendo os valores inscritos estimados e ajustados durante a sua execução ou



no seu encerramento (DSCA, 2014a, p. C9.3.8). O cliente FMS aceita pagar (DSCA & DFAS, 2010, pp. 3-6 a 3-7 e 3-16 a 3-26; DSCA, 2014a, pp. C9.3-C9.4 e C9.9; Under Secretary of Defense (Comptroller), 2013, pp. 4-12 a 4-13 e 7-1 a 7-81): o custo total real, mesmo que este exceda o estimado inicialmente; um depósito inicial adiantado que cubra pelo menos 90 dias de serviços e bens a entregar, dependendo do momento da oferta da LOA, a que se soma no mínimo metade do valor das taxas administrativas de gestão da LOA; na faturação trimestral, o maior valor entre o montante estimado no calendário de pagamentos da LOA ou a soma dos consumos efetuados no trimestre anterior e da estimativa de consumos do trimestre seguinte a que respeita.

Santos (1996, p. 5-4) afirma que “o controlo financeiro das verbas disponíveis é mais difícil”, noção que se verifica atual (Cravo, 2014). Atualmente, a informação financeira das verbas disponíveis das LOA da USAF é obtida através do seu Sistema de Informação (SI) disponível no portal *AFSAC-D Online* (e.g. <https://afsac.wpafb.af.mil/>), denominado “*Case Financial Dashboard*” (Bushroe & Bryant, 2013). Para as LOAS das restantes AI, o *Security Cooperation Information Portal* (SCIP) fornece informação financeira de forma analítica (DISAM, 2014a, pp. 12-14; Sippel, 2012, pp. 4-8). Em alternativa, pode o cliente solicitar diretamente a informação das verbas disponíveis aos gestores das LOA nas AI, evocando o *Standard Level of Service*<sup>1</sup> (DSCA, 2014a, p. C9.T2).

Oliveira (1998, p. 1-2) exclui a gestão financeira do âmbito do seu trabalho, porque as áreas do sistema financeiro do DoD e da análise do processo de pagamento ao FMS não têm “problemas relevantes” e que “essas áreas não são passíveis de otimização significativa”.

Salvada (2014) refere que é possível otimizar os pagamentos das LOA, efetuando a negociação das formas de pagamento ao FMS (e.g. pedidos de não pagamento do *billing statement*<sup>2</sup> (BS), *special billing arrangement*<sup>3</sup> e do calendário inicial), resultado da gestão de requisitos e requisições coordenados com a capacidade de financiamento.

Opinião partilhada por Cravo (2014) e Salvada (2014), na ótica da otimização de processos, é a possibilidade do FMS prover informação do custo real dos bens adquiridos ao

---

<sup>1</sup> *Standard Level of Service* é um conjunto de atividades cujo custo é suportado pelas taxas administrativas incluídas na LOA (DSCA, 2014a, p. C9.4.2).

<sup>2</sup> Designação do documento de faturação do FMS, também conhecido por “*DD Form 645*” (DSCA, 2014a, p. C9.10).

<sup>3</sup> Documento que pode ser criado em casos de exceção para corrigir o valor a pagar emitido no BS (DSCA, 2014a, p. C9.10).



gestor para este comparar a economicidade face a alternativas, uma vez que a decisão é tomada sobre valores estimados.

Verifica-se, à data, a inexistência de trabalhos publicados que analisem ou avaliem a problemática em estudo, constatando-se que o foco na gestão financeira do FMS é relegado para segundo plano face à gestão logística (Bourbon, 1986; Oliveira, 1998; Santos, 1996), pelo que, conclui-se que o presente tema sobre a gestão financeira do FMS pela FA é original.

Neste contexto, identificam-se três problemas: gestão de conhecimento (Martins, 2014, p. 26), em parte devido ao desinvestimento na formação específica sobre FMS, ministrada pelo *Defense Institute of Security Assistance Management* (Salvada, 2014; Oliveira, 1998, p. 4-6); baixo-relevo das funções de gestão financeira face às de logística (Bourbon, 1986; Oliveira, 1998; Santos, 1996); prevalência de dúvidas sobre a qualidade da informação recebida e lacunas de formação para interpretação da informação (Salvada, 2014).

A procura de melhorias na eficiência é válida para a FA (Salvada, 2014; Cravo, 2014) e uma necessidade contemporânea do FMS (Gilman, 2014, p. 18; Yoo, et al., 2009, p. 309).

Os clientes, para aumentar a eficiência financeira do FMS, concretizam ações que resultam em melhorias de processos. Estas boas práticas no âmbito da gestão financeira são partilhadas em reuniões, mas raramente formalizadas ou reduzidas a escrito (Cravo, 2014). Salvada (2014) defende que a FA pode aprender estando em contato permanente com a Comunidade Internacional (CI). A partilha das melhores práticas de gestão financeira deste conjunto de países com Portugal pode potenciar o conhecimento do FMS e uma melhoria na eficiência dos atuais processos de gestão financeira (Cravo, 2014).

Como a PP se centra na melhoria de processos e no aumento da eficiência procurou-se na literatura contributos para a investigação do tema. A técnica de *benchmarking* internacional no setor público (Helgason, 1997), ilustrada na Figura n.º 1, apresenta-se como uma metodologia viável para ser testada, pois permite aumentar o conhecimento e a capacidade de análise crítica para avaliar processos semelhantes comparando a gestão financeira do FMS pela FA com a de outros através das melhores práticas.



What is benchmarked?	Against what is an organisation benchmarked?	
	Other organisations	Standard
Process	Best Practices	Quality Models
Results	Performance Indicators	Performance Standards

Figura n.º 1 - *Benchmarks* usados em várias formas de *benchmarking*.

Fonte: Helgason (1997, p. 5).

Constatou-se na aferição do estado da arte da inexistência de documentos redigidos na perspetiva financeira sobre a relação entre as Forças Armadas Portuguesas e o FMS e de um interesse coletivo dos clientes em aumentar a eficiência da gestão financeira, perante um programa complexo com especificidades de dados e informações, através da sistematização dos processos que produzem “bons” resultados, na impossibilidade de conseguir identificar os “melhores”.

## 2. Métodos da Investigação.

A metodologia para o TII baseou-se no método hipotético-dedutivo adaptado a um estudo comparativo das boas práticas em gestão financeira do FMS da CI e de Portugal, através das fases exploratória, analítica e conclusiva (IESM, 2014c).

Para a recolha dos dados foram efetuadas entrevistas com o objetivo de testar as hipóteses associadas às perguntas derivadas, procurando possíveis relações de causa-efeito e determinar qual a aplicabilidade na FA através do modelo concetual criado. Por limitações de tempo o âmbito foi restrito em ambos os grupos de comparação, a saber: a CI foi delimitada pelos países com FLO na AFSAC-D e em Portugal à FA.

### a. Estratégias, métodos e instrumentos.

Para desenvolver este trabalho foi necessário inicialmente efetuar a rutura com o passado, “preconceitos e falsas evidências” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 26), libertando assim a consciência para construir um procedimento científico isento.

Neste seguimento, procedeu-se ao início da fase exploratória com recurso a uma revisão preliminar da literatura e a entrevistas exploratórias, tendo sido fundamental para definir a problemática. As entrevistas exploratórias foram direcionadas aos peritos identificados com experiência em funções privilegiadas (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.



71) na área da gestão global do processo FMS e da sua componente financeira, respetivamente o Cor/EngAer Pedro Salvada<sup>4</sup> e TCor/AdmAer António Cravo<sup>5</sup>.

O segundo passo foi o de elaborar a pergunta de partida e o modelo concetual.

A opção pela estratégia de investigação quantitativa, seguindo o método hipotético-dedutivo, julga-se justificada pela perspetiva financeira do estudo.

O desenho da pesquisa é do tipo comparativo (Bryman, 2012) dos processos tidos como boas práticas adotados pelos clientes na amostra. Apesar dos valores financeiros aplicados no FMS serem de grandezas diferentes de país para país, a tipologia e regras dos contratos são idênticos pelo que a comparação de processos é viável.

A fase analítica compreendeu a recolha e análise dos dados. A obtenção dos dados sobre os processos em vigor noutros países e dados financeiros do FMS tem por base inquéritos por entrevistas semiestruturadas e respetiva análise. Para a entrevista foi criado um guião (Apêndice C) e respetiva matriz de análise, contendo indicadores e como analisar a resposta (Apêndices A e B).

A análise dos dados recolhidos incidirá sobre os processos referidos como boas práticas pelos clientes do FMS, possíveis relações de causa-efeito e grau de aplicabilidade na FA, com o objetivo de submeter a teste as hipóteses de resposta às Perguntas Derivadas (PD).

Por último, a fase conclusiva, permitirá apresentar conclusões da verificação das hipóteses para claramente dar resposta à pergunta de partida, aumentando a compreensão e entendimento das boas práticas de gestão financeira, limitações e estimativa de possíveis impactos nos processos e resultados da FA.

Complementarmente com a síntese da comparação dos resultados observados e sua interpretação serão identificados novos contributos. Os resultados da investigação poderão gerar recomendações de mudança de processos na FA e/ou na partilha dos seus processos com terceiros.

---

<sup>4</sup> Chefe do Programa de Alienação dos F-16 à Roménia. Vasta experiência no programa FMS, nomeadamente na modernização do sistema de armas F-16. Foi o oficial de ligação e coordenador das duas últimas reuniões de revisão do FMS com a FA, em 2012 e 2014.

<sup>5</sup> Chefe da Repartição de Análise e Gestão de Programas da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da FA; *Multi National Fighter Program* Portugal (MNFPP) *Contractual & Financial Prime* em acumulação. Responsável pelos recursos financeiros dos programas FMS financiados pela LPM e da componente financeira do programa de modernização do sistema de armas F-16.



A referenciação bibliográfica foi elaborada de acordo com o estilo “*Harvard – Anglia*” (IESM, 2014b) e com recurso à referenciação automática do *Microsoft Word*.

**b. Amostragem, requisitos de coleta e tratamento de dados.**

As observações possíveis nos clientes da CI que contrataram através do FMS totalizam 234 países, desde a década de 1950 (DSCA, 2013). Dado o curto espaço de tempo, originalidade do trabalho e a dispersão dos objetos de estudo para pesquisa considera-se justificado não abranger todos os clientes, mas somente aqueles com representação na AFSAC-D. Deste modo identificaram-se quais os clientes do FMS com LOA ativas em 2014 na USAF, que ascendem a 101 (Morris, 2014, p. 5), dos quais 28 têm FLO na AFSAC-D (Nolan, 2011).

Os clientes identificados foram alvo de nova restrição. Dada a rotação de pessoal militar em dado momento no tempo solicitou-se a entrevista aos FLO com mais de um ano em funções ou que tenham subordinados que exerçam funções em permanência, reduzindo de 28 para 24 clientes, incluindo a FA. Na FA, a opção foi de procurar recolher dados junto dos gestores dos Sistemas de Armas com origem nos EUA, setores de apoio logístico, administrativo-financeiro e técnico à operação dos mesmos.

As entrevistas foram realizadas a militares e civis com funções nos processos de gestão financeira, da FA e dos FLO de forças armadas estrangeiras, para identificar e descrever os seus processos de boas práticas.

A análise dos dados recolhidos, objeto de análise quantitativa, incidirá no agrupamento do conteúdo por dimensões (Quivy & Campenhoudt, 2005) e interpretação dos indicadores, enquadrados pelos conceitos e dimensões plasmados no modelo concetual (Apêndice A).

Os dados recolhidos foram catalogados em grupos - CI e FA, sendo constituídos pelos respetivos entrevistados (Apêndice D). Esta opção reside no facto dos FLO estrangeiros poderem de forma não classificada prestar informações sem comprometer a confidencialidade dos seus programas, bem como escusar autorizações de nível superior para a participação neste estudo. Apesar de serem referenciados todos os entrevistados da FA e FLO, na matriz não serão feitas referências diretas às suas declarações, sendo identificadas pelos grupos acima referidos.

Como instrumento de análise foi construída uma matriz (Apêndice E), para sistematizar a informação recolhida e posterior comparação e avaliação dos processos. Este repositório de dados é a base para o cálculo dos indicadores para cada processo.



Os primeiros quatro indicadores são considerados melhores quanto maior for o seu valor. Por outro lado, os dois últimos indicadores são piores quanto maior for o seu valor. Os dois grupos de indicadores concorrem para validar respetivamente as Hipóteses 1 e 2, que ajudarão nas respostas às PD, de acordo com a fórmula de cálculo e os critérios de interpretação definidos (Apêndice B).

**c. Modelo conceitual.**

Face aos objetivos gerais, específicos e ao estudo da problemática foi formulada a PP “De que forma a alteração de processos pode aumentar a eficiência da gestão financeira do programa *FMS* na FA?”. A PP foi decomposta em duas PD para facilitar a sua resposta, focando duas componentes (Apêndice A): o impacto dos processos de boas práticas da CI na eficiência da gestão financeira e a sua aplicabilidade na FA.

Os conceitos do quadro de referência do TII são:

(1) **Gestão financeira.** “Processo de coordenação e integração” de processos e informação, “através do planeamento, organização, direção e controlo”, a fim de “assegurar a consecução dos objectivos” financeiros da organização “de forma eficaz e eficiente” (Santos, 2008, p. 27);

(2) **Eficiência.** “Medida dos recursos que foram consumidos” na prossecução de um objetivo (Santos, 2008, p. 28);

(3) **Boa prática de gestão financeira.** Processo financeiro que permite focalizar os recursos existentes para obter resultados associados a um bom desempenho (Drucker, 1997);

(4) **Benchmarking Internacional.** Atividade com o propósito de “identificar e implementar as melhores práticas” entre organizações de vários países (Helgason, 1997, pp. 1-2);

(5) **Facilidade de implementação.** Grau de medida para implementar novos processos numa organização através da identificação de constrangimentos ou de facilitadores (*e.g.* fatores normativos, técnicos, humanos ou financeiros) (Ministério do Planeamento, Orçamento e Gestão, 2012);

(6) **Qualidade da informação.** Medida da qualidade percecionada “das operações de dados e informação” (Calazans, 2008, p. 37) no contexto e para o fim a que se destinam, segundo os critérios primários e obrigatórios (Calazans, 2008, p. 38): “interpretáveis”; “relevância significante” e “tempo crítico”.



A relação existente entre os conceitos, dimensões e indicadores é explanada no modelo concetual do TII, com o detalhe da descrição dos indicadores (Apêndice A). Considera-se que as hipóteses são: confirmadas quando todos os respetivos indicadores as validem; parcialmente confirmadas se a maioria dos indicadores as validem; infirmadas caso contrário.

Por último, justifica-se a decisão de recorrer à identificação de “boas práticas” em substituição das “melhores” por falta de estudos que identifiquem estas de forma clara. O recurso ao *benchmarking* internacional na modalidade das “boas práticas”, pode ser considerado um apoio quando existem poucos ou nenhuns estudos que versem a temática em investigação (Helgason, 1997, pp. 1-2).

Neste capítulo apresentou-se o modelo metodológico e concetual do estudo. No modelo metodológico as entrevistas exploratórias e as técnicas para tratamento dos dados das entrevistas são os pilares, respetivamente, do desenvolvimento e sistematização do pensamento e análise. Foi feito o destaque à justificação das opções do autor por agrupar os dados em CI e FA e à formulação dos indicadores e sua interpretação que permitirão confirmar, na totalidade ou parcialidade, ou infirmar as hipóteses de resposta às PD, formalizadas no modelo concetual. Nesse modelo apresentam-se a PP, PD, Hipóteses, conceitos e dimensões suas relações, bem como os respetivos indicadores. Contudo, no quadro concetual de referência foi necessário optar pela identificação das atividades que sejam percecionadas como “boas práticas”, devido às limitações encontradas na revisão da literatura.

### **3. Resultados.**

A fase analítica centrou o foco no processo da recolha de dados sobre as boas práticas, através da solicitação de 37 inquéritos por entrevistas semiestruturadas ao universo alvo, e na análise dos dados partilhados pelos clientes do FMS. Procuraram-se possíveis relações de causa-efeito, grau de facilidade de implementação das atividades identificadas como boas práticas, com o objetivo de submeter a teste as hipóteses que permitam a resposta às PD através da aferição dos respetivos indicadores.

Deste modo, pretende-se apresentar de uma forma concisa, mas clara, como foi o processo de recolha dos dados e apresentar os resultados e sua análise.



## **As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

Todos os processos apresentados são reais e estão em execução pelos países da CI. Os resultados pretendem demonstrar quais os processos com maior potencial para resultados positivos na gestão financeira do FMS e com menor complexidade de implementação.

### **a. Recolha de dados.**

Ao universo alvo da CI, num total de 23 países e 29 possíveis entrevistas, foram realizadas 16, sendo que em dois dos países a entrevista foi realizada com duas pessoas e num outro com três pessoas (Apêndice D). No universo da FA foram realizadas oito entrevistas a cinco áreas-chave: FLO e *Senior National Representative* (SNR); gestores dos sistemas de armas F-16, P-3 e C-130 na DMSA; Setor FMS da DMSA; Setor de Publicações Técnicas, da Direção de Abastecimento e Transportes (DAT), e Secção de Contratos do Serviço Administrativo e Financeiro da FA. No total realizaram-se 24 entrevistas semiestruturadas a representantes de 13 países.

A recolha de dados ocorreu durante o final do ano de 2014 e início de 2015, sendo o ano de referência o de 2014. Na CI, sempre que possível foi feita a entrevista presencialmente, via Skype ou por telefone tendo sido efetuada a sua gravação. Em alguns casos pontuais as primeiras respostas foram dadas por correio eletrónico tendo sido esclarecidas e confirmadas via telefone.

A matriz de resultados (Apêndice E) é apresentada seguindo a lógica dos conceitos do modelo concetual e procurando agrupar os dados para que seja possível desenhar um processo, identificando os vários passos, ações, informações e SI utilizados. Desta matriz foram extraídos, por análise de conteúdo, os dados para cálculo dos indicadores.

Também foi opção agrupar os processos de boas práticas que fossem semelhantes em ambos os grupos, distinguindo as observações com algarismos. Assim, se dois ou mais entrevistados se referiram à mesma prática, mas dando relevância a aspetos distintos é indicado através do algarismo a que cada afirmação respeita.

Foram identificados 35 boas práticas pela CI e 14 pela FA.

### **b. Análise dos Resultados.**

O indicador I1 permite quantificar a diferença de processos identificados entre a CI e a FA, sendo uma aproximação para reconhecer um potencial para a melhoria. O I1 revela



**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

que existem 30 processos de boas práticas na CI não identificados pela FA, e nove<sup>6</sup> da FA que não são referidos pela CI. No pressuposto que a FA na realidade não executa os 30 processos<sup>7</sup> descritos na Tabela n.º 7, porque não os identificou como boas práticas, existe potencial para a melhoria da gestão do programa FMS (Tabela n.º 1).

O indicador para a eficiência, denominado de I2, pretende demonstrar de forma comparativa, que existe uma desigualdade entre a quantidade de processos percecionados com impacto financeiro positivo originados em solicitações ao FMS identificados na CI<sup>8</sup> e na FA<sup>9</sup>. Tendo como base os processos identificados pelo I1, verifica-se que a diferença é de 11 a favor da CI, pelo que também se evidencia um potencial para melhoria das práticas da FA (Tabela n.º 1).

Na qualidade média percebida dos SI nos processos identificados pelo I2, dada pelo indicador I3, verifica-se que a FA tem um valor percebido para a relevância superior a dois e a acessibilidade, valor do indicador I4, é constante (Tabela n.º 1).

Para a CI, o indicador I3 também é superior a dois, mas com uma média menor à FA, sendo que este grupo apresenta no indicador I4 um resultado igual à unidade (Tabela n.º 1).

O indicador I5 ilustra a complexidade e o peso das tarefas associadas às atividades para demonstrar quantas pessoas a tempo inteiro deveriam ser alocadas a esse conjunto. Para o presente TII, criou-se o pressuposto de que adicionar mais um recurso humano para a área logística e financeira seria um custo aceitável face aos benefícios a obter. Nos resultados obtidos verifica-se que o valor indicador I5 da CI, quer para a área logística ou financeira é superior ao da FA, mas com valor acumulado inferior à unidade.

**Tabela n.º 1 – Resumo dos resultados dos indicadores.**

Fonte: Autor.

	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>I5 Log</b>	<b>I5 Fin</b>	<b>I6</b>
<b>CI</b>	30	16	2,0	1	0,31	0,19	0,6
<b>FA</b>	9	5	2,4	1	0,08	0,08	1,6

O indicador I6 compara estruturas orgânicas e funcionais distintas, com normativos próprios e diferenciados, tendo como premissa para a comparação e avaliação da decisão delegada em escalões inferiores os atos que não violem o princípio da legalidade. Por

<sup>6</sup> Processos FA #4, #5, #7 a #11, #13 e #14.

<sup>7</sup> Processos CI #2, #4, #5, #7 a #15 e #18 a #35.

<sup>8</sup> Processos CI #4, #11, #12, #18 a #23, #26 a #28 e #31 a #34.

<sup>9</sup> Processos FA #4, #7 a #9 e #11.



simplificação, pressupõe-se que os entrevistados da FA têm por chefe um Diretor de uma DT e que a CI é semelhante no que respeita às competências. Assim, o nível 1 equivale à decisão do Diretor, o nível 2 do Comandante do Comando Logístico, o nível 3 ao Chefe de Estado-Maior e o 4 ao nível ministerial.

O resultado obtido para o I6 revela que o nível de decisão médio para os 16 processos da CI acima referidos é inferior ao nível 1 e inferior à média dos processos da FA. Em grande parte por existir 12 processos que não carecem de autorização do nível superior, uma vez que é inerente à competência da função desempenhada.

Da análise dos resultados apresentados considera-se relevante a quantidade de boas práticas diferenciadas enunciadas, num total de 30 obtidas em observações junto de 13 países. Destas, 16 consideram-se como potenciais a implementar pela FA, sendo que as restantes poderão ser objeto de novo estudo para aferir do seu valor e complexidade.

#### **4. Discussão.**

Nos parágrafos que se seguem será feita uma discussão crítica dos resultados obtidos a nível geral e dos indicadores. Neste capítulo, da fase conclusiva do TII, o foco principal é o de concluir sobre uma resposta à PP, por via da confirmação ou infirmação das hipóteses. Também se discute nas linhas infra qual a avaliação do novo conhecimento apresentado e possíveis impactos na organização da FA.

##### **a. Discussão dos resultados.**

Assim, considera-se que os processos excluídos da análise, pelo indicador I2, não devem ser ignorados para futuros estudos de implementação, caso o seu âmbito e resultados sejam de interesse para a organização. Reitera-se que a interpretação e discussão incidem nos 16 processos da CI cujos resultados indiciam um impacto positivo na gestão financeira.

No decorrer do TII foram criados alguns pressupostos de simplificação e de racionalização para criar um cenário controlado. A racional foi a de minimizar o impacto na implementação das boas práticas internacionais na FA, dado o atual ambiente de constrangimentos económicos e financeiros em que os recursos humanos são escassos.

Concorrem para esta discussão os indicadores I2, I5 e I6.

Optou-se por evidenciar os processos que claramente demonstram libertar fundos, gerar poupanças ou diminuíam desperdícios, através do I2.



**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

---

O I5 e I6 pretendem fornecer informação sobre o grau de complexidade de implementação dos processos identificados pelo I2. O I5 pressupõe que a FA considera um acréscimo no máximo de duas pessoas, por hipótese oficiais, aceitável face aos potenciais benefícios, enquanto o I6 pressupõe que poderá ser delegado nas mesmas pessoas competências para tomar decisões semelhantes às praticadas pela CI nas respetivas boas práticas.

Na análise dos resultados, conclui-se que todos os indicadores da CI são mais favoráveis quando comparados aos da FA, à exceção do I3 e do I5 (Tabela n.º 1). Mas verifica-se o cumprimento com os critérios estabelecidos para a validação das hipóteses por todos os indicadores.

O I3 da CI tem um valor desfavorável comparativamente ao da FA, embora a diferença seja considerada marginal. Tal que ao efetuar um arredondamento por defeito do I3 da FA elimina-se a diferença, mantendo-se os resultados financeiros potenciais.

O I5 apresenta resultados na CI que mais que duplicam o tempo acumulado despendido pelos recursos humanos na execução das boas práticas identificadas, relativamente aos da FA. Podemos concluir dos resultados que a CI dedica mais tempo à execução dos processos identificados do que a FA. Outra análise deste resultado é que o conjunto dos processos aumenta a complexidade da sua implementação na FA, uma vez que poderá ser necessário uma reorganização do tempo dedicado às tarefas atribuídas pelos atuais recursos ou a alocação de novos recursos humanos.

É pressuposto do autor que o tempo remanescente é ocupado com outras atividades essenciais para o cumprimento das tarefas atribuídas, pelo que para implementar processos que consumam uma proporção maior de tempo, maior será a sua complexidade de implementação.

Uma limitação do I5 consiste na falta de informação em dois processos da CI e três da FA, respetivamente os processos #28 e #33 e #8, #9 e #11. Pelo que os resultados obtidos consideram-se subavaliados.

O tempo despendido na tomada de decisão por processo também é um facilitador da implementação, tendo sido considerado para casos em que I6 seja menor ou igual a 2 níveis da entidade competente.

Nas observações individuais do I6 verifica-se que os processos da CI #18 e #19 são superiores ao nível dois, porque é provável o cenário de elevar a decisão ao ministério. Porém, verifica-se que não influenciam o seu resultado médio, pois a média obtida para os



processos da CI é inferior a 2, no pior cenário, sem violação dos princípios da legalidade da despesa.

**b. Resposta às questões de investigação.**

A PP formulada foi decomposta em duas PD. Formulou-se uma hipótese de apoio à resposta para cada PD e, de acordo com o modelo concetual, foram construídos indicadores para as validar.

A PD1, “Em que medida a adoção pela FA de boas práticas internacionais de gestão financeira do FMS tem impacto na respetiva eficiência?”, tem como hipótese de resposta que “a adoção de boas práticas internacionais aumenta a eficiência dos fundos empregues no FMS pela FA.”.

Os indicadores I1 a I4 são os que validam a hipótese H1.

O I1 evidencia um número de processos de boas práticas internacionais, não comuns aos grupos, em execução pela CI superior aos identificados na FA. O I2 da CI tem mais do triplo de processos, em relação à FA. Conclui-se que ambos os indicadores concorrem para a confirmação da hipótese, evidenciando um potencial de processos que pode aumentar a eficiência da gestão financeira do FMS na FA.

Quanto à qualidade do recurso informação e sua acessibilidade, respetivamente, o I3 e I4 da CI cumprem com os critérios para confirmar a hipótese. A perceção da CI é de que existe rigor e relevância nos dados que alimentam os processos e o seu grau de acessibilidade para a tomada de decisão é conhecido. O que nos indicia que os processos estão sistematizados e rotineiros quer na sua execução como nos resultados que produzem.

Assim sendo, conclui-se que a hipótese à PD 1 é confirmada, tal que a adoção pela FA de boas práticas internacionais de gestão financeira do FMS aumenta a respetiva eficiência dos fundos empregues.

Relativamente à PD2, “De que forma as boas práticas em gestão financeira na comunidade internacional são aplicáveis à FA?”, a hipótese de resposta associada é que “as boas práticas internacionais em gestão financeira do FMS podem ser aplicadas na FA de forma direta e instantânea.” Os indicadores que validam esta hipótese são o I5 e I6. Sendo que o I5 pode ser decomposto nas áreas técnicas dos recursos humanos de Logística e Financeira.

O I5 da CI, quer seja decomposto com consumos acumulados de 0,31 FTE e de 0,19 FTE por pessoal de Logística e Financeira, respetivamente, ou agregado, somando 0,50 FTE,



revela que para implementar os 16 processos de boas práticas na FA seria necessário: aumentar os recursos humanos em mais uma pessoa; reorganizar as atividades desenvolvidas pelos recursos existentes.

Os resultados médios do I6 da CI, de 0,6, também confirmam a hipótese, situando-se muito abaixo do critério.

Conclui-se que a hipótese de resposta à PD2 é confirmada, sendo que as boas práticas internacionais em gestão financeira do FMS referenciadas podem ser aplicadas na FA de forma direta e instantânea, no pressuposto da efetivação de pelo menos uma das ações supra relativamente à sua estrutura.

Perante os resultados encontrados é possível responder à PP, “de que forma a alteração de processos pode aumentar a eficiência da gestão financeira do programa FMS na FA?”, afirmando que se pode aumentar a eficiência da gestão financeira do programa FMS na FA, através do aumento potencial de libertação de fundos, geração de poupanças ou diminuição de desperdícios com a implementação de processos de boas práticas internacionais de forma direta e instantânea.

### **c. Confirmação dos objetivos.**

O objetivo geral de analisar, avaliar e sintetizar as boas práticas de processos de gestão financeira de aquisições de bens e serviços através do programa FMS do DoS dos EUA pelos seus clientes e avaliar a sua aplicabilidade na FA a fim de aumentar a eficiência dos respetivos processos, do uso de informação financeira e recursos empregues considera-se atingido na medida do cumprimento dos objetivos específicos, tal que:

- Foram identificadas 49 boas práticas, sendo 21 relacionadas diretamente com a gestão financeira do FMS praticadas pela FA e por outros ramos de forças armadas estrangeiras;
- Todos os processos identificados relatam ganhos de eficiência dos fundos empregues na gestão financeira do FMS;
- Considera-se viável a aplicabilidade das boas práticas de gestão financeira do FMS da CI ao contexto da FA para aumentar a eficiência dos seus processos, através do uso da informação disponível e do aumento ou reorganização dos recursos humanos empregues.



**d. Avaliação dos resultados e contributos para o conhecimento.**

Os resultados apresentados podem ser avaliados de duas formas.

Primeiramente, num contexto de partilha de boas práticas em que foi dado um passo na criação de um modelo de *benchmarking* internacional. Os resultados analíticos transcritos na Tabela n.º 7 têm o potencial de poderem ser utilizados para implementar processos de gestão da atividade do FMS em países e Ramos das Forças Armadas distintos da sua origem.

Este trabalho original permite colmatar a omissão na literatura revista, explicitando um conjunto de boas práticas internacionais e comparando-as de forma metódica com a realidade percecionada na FA.

Por outra perspetiva, a ênfase no âmbito financeiro da análise dos resultados limitou a comparação das boas práticas internacionais com as da FA. Esta opção obrigou a evidenciar alguns processos em detrimento de outros de acordo com os indicadores adotados.

Os resultados que o presente TII releva têm uma base de conhecimento sustentado pela formação e experiência dos recursos humanos no programa FMS de cada país cliente, podendo ser considerado um fator crítico de sucesso dada a complexidade do programa.

Face ao exposto, considera-se como uma oportunidade o facto de ser possível replicar os resultados descritos noutras organizações porque as regras de funcionamento do FMS, independentemente do valor contratado, são comuns. Julga-se razoável deduzir dos resultados apresentados que num programa em que as aquisições são feitas em lote, também os erros sejam replicados para todos os clientes, ignorando o valor que estes contratem para serviços ou bens idênticos.

Outro contributo da avaliação dos resultados consiste em que todas as boas práticas identificadas, incluindo as excluídas da análise dos indicadores, continuam a ser válidas para outros estudos ou implementação. Um exemplo claro desta situação é o Manual redigido pela Força Aérea Brasileira (Ministério da Defesa Comando da Aeronáutica, 2007), que não sendo uma atividade em si, produz normas claras e concisas para a instituição ser organizada e eficiente.

Pelos factos observados, julga-se que as conclusões sobre as boas práticas podem ser replicadas à escala por qualquer cliente, com resultados proporcionais, nomeadamente os 16 processos da CI #4, #11, #12, #18 a #23, #26 a #28 e #31 a #34.

Como limitações ao TII apresentam-se os seguintes pontos:

- Impossibilidade de realizar um maior número de observações na CI e FA, tendo ficado por recolher dados junto dos gabinetes sediados nos países, respetivas



representações diplomáticas nos EUA e as restantes áreas que desenvolvem atividade com o FMS na FA (*e.g.* armamento, fardamento, combustíveis e lubrificantes, instrução e treino);

- Os indicadores e critérios de interpretação foram definidos pelo autor, devido à inexistência de estudos análogos;

- A omissão de dados nas respostas recolhidas por falta de informação do entrevistado, impedindo uma análise com maior detalhe e precisão;

- Os resultados não poderem ser comparados diretamente com as realidades da FA ou de outros países dado as diferenças em volume de financiamento do FMS entre países<sup>10</sup>;

- Dada a natureza dos resultados obtidos e o âmbito do TII houve necessidade de efetuar simplificações da realidade expressas como pressupostos.

Não sendo possível esgotar o tema neste TII recomenda-se para pesquisas futuras:

- A avaliação da implementação das boas práticas implementadas na FA, na ótica económica de custo-benefício;

- A definição de melhores práticas de gestão financeira do FMS, através da análise e avaliação de pelo menos uma boa prática comum a um conjunto de clientes;

- A gestão financeira do FMS nas Forças Armadas Portuguesas – um estudo comparativo.

Neste capítulo conclusivo foi possível através da análise crítica e avaliação dos resultados confirmar as hipóteses de resposta às PD, possibilitando uma resposta à PP e ao cumprimento do objetivo do TII.

Por outro lado, a reflexão sobre as descobertas evidenciou as fragilidades da investigação, os processos de boas práticas mais relevantes na perspetiva financeira e as ações de afetação de recursos humanos ou de reorganização das tarefas atribuídas nos setores que gerem o FMS consideradas como necessárias para a implementação de novos processos na FA.

---

<sup>10</sup> *E.g.* Portugal em 2013 contratou ao FMS \$6,974 milhões de USD; Israel \$1.155,985 milhões de USD; Dinamarca \$1.118,868 milhões de USD; Holanda \$346,429 milhões de USD (DSCA, 2013).



## **Conclusões.**

O primeiro capítulo possibilitou descrever o FMS, a sua complexidade, relevo para o cumprimento da missão da FA e os sistemas de armas em operação originários dos EUA, para os quais o FMS é o principal fornecedor, suas vantagens e desvantagens. Apresentou-se a justificação para a perspetiva financeira sobre o problema de investigação, face ao ambiente de constrangimento económico-financeiro de Portugal. Também se aludiu à ausência de publicações que pudessem definir pela positiva o estado da arte sobre o tema, fundamentando a originalidade do TII e o recurso a pressupostos e adaptações dos instrumentos de recolha e tratamento de dados.

No capítulo seguinte descreveu-se o modelo concetual hipotético-dedutivo, explicitando a PP e PD, quadro de referência e modelo de análise, bem como o modelo metodológico. Este último consistiu na realização de entrevistas exploratórias e pesquisa bibliográfica, seguindo-se a recolha de dados através de entrevista semiestruturada à FA e à CI com o objetivo de identificar boas práticas. A amostra foi limitada ao universo dos FLO na AFSAC-D e os dados foram agrupados por conceitos e dimensões de acordo com o quadro teórico de referência para elaborar uma análise quantitativa das respostas obtidas.

O terceiro capítulo foi apresentado o resumo das 16 entrevistas realizadas a 13 países e os resultados obtidos, que totalizaram na caracterização de 35 boas práticas da CI, das quais destacaram-se 16 para implementação na FA, após análise dos indicadores.

A fase conclusiva concentrou-se no quarto e último capítulo, onde foi elaborada uma avaliação crítica dos resultados e aduzidas as conclusões sobre as hipóteses às PD e resposta à PP. Através do tratamento dos dados recolhidos, foi possível obter novo conhecimento e identificar contributos para melhorias potenciais da gestão financeira do FMS pela FA através dos resultados obtidos, apesar das limitações encontradas. As alíneas seguintes resumem as conclusões que o presente TII apurou.

### **a. Avaliação dos resultados obtidos**

Todo o trabalho de investigação concorreu para atingir os objetivos específicos e responder à PP “de que forma a alteração de processos pode aumentar a eficiência da gestão financeira do programa FMS na FA?”, tendo esta sido dividida em duas PD. Uma para avaliar o mérito e outra para avaliar a facilidade de implementação.

Os resultados obtidos da investigação através das entrevistas e do tratamento dos dados permitiram concluir que existem 35 boas práticas com impacto financeiro na gestão do FMS



percecionadas pela CI e 14 identificadas pela FA, das quais se consideraram 16 das descritas pela CI para implementação pela FA, cujos resultados da avaliação dos indicadores permitiu confirmar ambas as hipóteses de resposta às PD.

A PD1 - “Em que medida a adoção pela FA de boas práticas internacionais de gestão financeira do FMS tem impacto na respetiva eficiência?”, viu a hipótese a esta associada confirmada pelos resultados dos indicadores I1 a I4, concluindo-se que a implementação das boas práticas #4, #11, #12, #18 a #23, #26 a #28 e #31 a #34 da CI aumenta a eficiência dos fundos empregues pela FA no FMS.

Também foi confirmada a hipótese associada à PD2 - “De que forma as boas práticas em gestão financeira na comunidade internacional são aplicáveis à FA?”, através dos resultados dos indicadores I5 e I6, tendo sido observado que os processos acima referidos podem ser aplicados na FA de forma direta e instantânea. Esta confirmação é condicionada pela necessidade de alteração na estrutura da FA, aumentando o efetivo de pessoal adstrito à gestão do FMS ou reorganizando as tarefas do pessoal existente por forma a executar os novos processos.

Confirmadas as hipóteses de resposta levantadas para as PD, reuniram-se as condições necessárias e suficientes para responder à PP, reconhecendo que a eficiência da gestão financeira do programa *FMS* na FA pode ser melhorada com a implementação de processos de boas práticas internacionais de forma direta e instantânea.

Também se verificou o cumprimento dos objetivos específicos ao identificar as boas práticas de gestão financeira do FMS praticadas pela FA e pela CI, analisar os resultados com impacto financeiro positivo das boas práticas recolhidas e a avaliação, através dos indicadores, da sua aplicabilidade à FA a fim de aumentar a eficiência dos seus processos, uso de informação financeira e recursos empregues.

#### **b. Contributos para o conhecimento.**

As conclusões do TII são aplicáveis a todo o universo dos clientes do FMS que tenham contratos da mesma natureza, uma vez que as regras que regulam os processos do programa são idênticos para todos, permitindo a otimização dos recursos financeiros empregues.

Deste modo, o principal contributo da investigação reside na sistematização e partilha do conhecimento disperso pelos vários clientes do FMS que participaram com o relato dos processos que executam rotineiramente com bons resultados financeiros, facto que permite a cada entidade avaliar e adotar os processos de boas práticas até este momento ignorados.



**c. Recomendações e outras considerações de ordem prática.**

Os 16 processos da CI, identificados como geradores de resultados com impacto financeiro positivo, permitem aumentar a eficiência da gestão financeira do FMS na FA, nomeadamente na libertação de fundos, geração de poupanças e diminuição de desperdícios.

Com o objetivo de proceder à implementação das respetivas boas praticas exorta-se a ação da FA, sendo recomendado que:

- O Estado-Maior da Força Aérea:
  - Avalie a criação de um cargo de “Administrador FMS” para centralização da gestão financeira do FMS, a tempo inteiro, tendo como competência o controlo dos fundos empregues, a fim de otimizar a sua eficiência;
  - Desenvolva estudos para avaliar a alocação a tempo inteiro de um Oficial ou Sargento no Setor FMS, da DMSA, para a execução exclusiva de tarefas no programa FMS, a fim de aumentar a eficiência da gestão financeira;
  - Desenvolva esforços para criar métricas a fim de monitorizar o desempenho da gestão financeira do FMS e equacione a elaboração de relatórios periódicos.
- O Comando da Logístico da Força Aérea:
  - Proceda, em colaboração com a Direção de Finanças da Força Aérea, à elaboração de um Manual de Procedimentos para a gestão do FMS, a fim de normalizar condutas.
- A Direção de Finanças da Força Aérea:
  - Colabore com o Comando da Logística da Força Aérea na elaboração de um Manual de Procedimentos para a gestão do FMS.
- A Direção de Manutenção de Sistemas de Armas:
  - Implemente estratégias para executar as boas práticas internacionais identificadas pelos processos #4, #11, #12, #18 a #23, #26 a #28 e #31 a #34, a fim de aumentar a eficiência da gestão financeira do FMS.
- A Direção de Abastecimento e Transportes:
  - Implemente estratégias para executar as boas práticas internacionais identificadas pelos processos #4, #11, #12, #18 a #23, #26 a #28, #31 e #33, a fim de aumentar a eficiência da gestão financeira do FMS.



- A Direção de Instrução:

- Implemente estratégias para assegurar a formação específica inicial e de atualização no programa FMS dos militares que exerçam ou venham a exercer com funções nesse âmbito, no sentido de garantir elevados níveis de proficiência.

**d. Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras.**

Durante a elaboração do presente TII o autor deparou-se com um conjunto de limitações que se resumem a cinco itens, nomeadamente nas fases exploratória e analítica.

Durante a fase exploratória constatou-se que seria impossível efetuar observações na CI e FA que abarcasse todo o universo do FMS. Assim foi tomada a opção de limitar aos principais clientes internos à FA, a DMSA, DAT, Serviço Administrativo e Financeiro da Força Aérea, e aos FLO dos países com representação na AFSAC-D.

Também a validade dos indicadores e critérios de interpretação, devido à inexistência de instrumentos testados para estudos semelhantes, se encontra com limitações porque o autor os criou para satisfazer a necessidade de avaliar as hipóteses face ao modelo concetual de análise.

Na fase analítica, o autor foi confrontado com a ausência de respostas e de dados devido a não existirem registos por parte dos entrevistados ou por estes estarem impedidos de dar detalhes da atividade do respetivo programa FMS, diminuindo a precisão da análise.

Outro fator que limita a comparação entre a CI e a FA está relacionado com as diferentes ordens de grandeza dos montantes das LOA até ao número de itens requisitados entre os diversos clientes. Este aspeto limita a comparação direta, sendo necessário relativizar os valores para extrair conclusões. No entanto, para o presente TII não foi considerado relevante uma vez que o objetivo era identificar processos com resultados financeiros claramente positivos.

Por último, face ao elevado número de variáveis que influam na análise e nos resultados foram assumidos alguns pressupostos para simplificar a realidade. Este aspeto deverá ser tido em consideração aquando da implementação dos processos de boas práticas pela FA ou outros clientes do FMS.

No seguimento do presente estudo ficam em aberto outros temas para investigação cujas questões se podem materializar da seguinte forma:

- Em que medida houve variação da eficiência dos fundos empregues após implementação dos processos identificados como boas práticas internacionais na FA?



**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

---

- De que forma podemos criar um padrão de melhor prática de gestão financeira do FMS?

- Em que medida a gestão financeira do FMS nas Forças Armadas é semelhante.

A investigação foi impelida por uma forte vontade de adquirir e partilhar conhecimento sobre as soluções que existem para problemas comuns. Em particular para potenciar o uso eficiente do recurso financeiro da FA. O foco não foi nas pessoas, nem no psicossocial ou motivação para executar os processos mas sim no processo e no resultado em si.

Recorrendo a duas ideias, respetivamente de W. Edwards Demming e de Peter Senge, reforço o espírito deste TII, enunciando que nem sempre fazer o melhor é suficiente, é necessário saber o que fazer, porque todos os sistemas estão perfeitamente estruturados para nos entregar os produtos que concebem. Assim, creio que através da procura crítica de conhecimento e da vontade esclarecida é possível mudar o sistema e alterar os seus resultados.

*“Take care of the pennies and the pounds will take care of themselves.”*

William Lowndes



## Bibliografia

Bourbon, F., 1986. Comparação entre Vendas Comerciais Directas & Vendas Militares ao Estrangeiro na Aquisição de Bens e Serviços aos EUA. *Revista Mais Alto*, n.º 239, pp. 43-46.

Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4th Edition ed. Nova Iorque: Oxford University Press.

Bushroe, S. & Bryant, C., 2013. *Case Financial Dashboard*. In: *AFSAC-D, 2013. FLO meeting*. AFSAC-D, 3 de junho de 2013. Ohio, EUA, AFLCMC/AFSAC-D.

Calazans, A. T. S., 2008. Qualidade da informação: conceitos e aplicações. *TransInformação*, janeiro/abril, Volume 20, n.º 1, pp. 29-45.

Conselho de Ministros, 2013. *Conceito estratégico de defesa nacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013)*. Lisboa: Diário da República.

Costa, A., 2009. *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre*. [Online] Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1420/1/Aplica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Metodologia%20Balanced%20Scorecard%20em%20Institui%C3%A7%C3%B5es%20do%20Sector%20P%C3%ABlico%20N%C3%A3o%20Lucrativo%20-%20o%20C.pdf> [Acedido em 11 novembro 2014].

Cravo, A., 2014. *Entrevista exploratória* [Entrevista] (31 outubro 2014).

Department of Finance and Administration, 2006. *Performance Indicator Resource Catalogue*. [Online] Disponível em: [http://www.finance.gov.au/sites/default/files/AGIMO\\_PerfIndicatorReport\\_v1\\_2.pdf](http://www.finance.gov.au/sites/default/files/AGIMO_PerfIndicatorReport_v1_2.pdf) [Acedido em 11 novembro 2014].

DFAS, 2014a. *Monthly Report December 2014*. Indiana, IN, EUA: DFAS.

DFAS, 2014b. *Defense Finance and Accounting Services*. [Online] Disponível em: <http://www.dfas.mil/pressroom/aboutdfas.html#> [Acedido em 16 novembro 2014].

DGO, 2013. *Orçamento de Estado 2014*. [Online] Disponível em: <http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Paginas/OEpagina.aspx?Ano=2015&TipoOE=Proposta%20de%20Or%C3%A7amento%20do%20Estado&TipoDocumentos=Lei%20/%20Mapas%20Lei%20/%20Relat%C3%B3rio> [Acedido em 15 outubro 2014].

DGO, 2014. *Orçamento de Estado 2015*. [Online] Disponível em: <http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Paginas/OEpagina.aspx?Ano=2015&TipoOE=Proposta%20de%20Or%C3%A7amento%20do%20Estado&TipoDocumentos=Lei%20/%20Mapas%20Lei%20/%20Relat%C3%B3rio> [Acedido em 15 outubro 2014].



**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspectiva financeira.**

DISAM, 2013a. *SCM-I-04-13 - Partner Country Security Cooperation Management*. WPAFB, Ohio - EUA: DISAM.

DISAM, 2013b. *SCM-I-04-13 - Implementation, Execution and Closure*. WPAFB, Ohio, EUA: DISAM.

DISAM, 2014a. *Security Cooperation Information Portal (SCIP) Practical Exercises and Handbook*. [Online] Disponível em: [http://www.disam.dsca.mil/documents/sc\\_tools/scip/SCIP\\_Practical\\_Exercises\\_and\\_Handbook\\_20141101.pdf](http://www.disam.dsca.mil/documents/sc_tools/scip/SCIP_Practical_Exercises_and_Handbook_20141101.pdf) [Acedido em 20 12 2014].

DISAM, 2014b. *The Management of Security Cooperation - 33rd Edition*. [Online] Disponível em: [http://www.disam.dsca.mil/documents/greenbook/25\\_Complete%2033rd%20Edition.pdf](http://www.disam.dsca.mil/documents/greenbook/25_Complete%2033rd%20Edition.pdf) [Acedido em 20 novembro 2014].

Drucker, P., 1997. *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.

Drucker, P., 2007. *The practice of management*. Great Britain: Butterworth-Heinemann.

DSCA & DFAS, 2010. *Foreign Military Sales Customer Financial Management Handbook (Billing)*. 10th ed. Washington, EUA: Library of Congress.

DSCA, 2013. *Fiscal Year Series 2013*. [Online] Disponível em: [http://www.dsca.mil/sites/default/files/fiscal\\_year\\_series\\_-\\_30\\_september\\_2013.pdf](http://www.dsca.mil/sites/default/files/fiscal_year_series_-_30_september_2013.pdf) (15OUT2014) [Acedido em 15 outubro 2014].

DSCA, 2014a. *Security Assistance Management Manual*. [Online] Disponível em: <http://www.samm.dsca.mil> [Acedido em 15 outubro 2014].

DSCA, 2014b. *Foreign customer guide*. [Online] Disponível em: <http://www.dsca.mil/2014-customer-guide/pdf-download> [Acedido em 15 outubro 2014].

EMFA, 1994. *RFA 415-1(B) Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA)*. Alfragide: EMFA.

Eurostat, 2014. *abc*, s.l.: Eurostat.

FA, 2009. *Relatório de Gestão 2008*. Alfragide: Direção de Finanças.

FA, 2014. *Relatórios de Gestão 2013*. Alfragide: Direção de Finanças.

FMI, 2014. *International Monetary Fund Factsheet*. [Online] Disponível em: <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/pdf/changing.pdf> [Acedido em 15 outubro 2014].

Gilman, D., 2014. *Foreign Military Sales, Direct Commercial Sales*. [Online] Disponível em: [http://www.dsca.mil/sites/default/files/final-fms-dcs\\_30\\_sep.pdf](http://www.dsca.mil/sites/default/files/final-fms-dcs_30_sep.pdf) [Acedido em 15 outubro 2014].



**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

- Helgason, S., 1997. *International Benchmarking - Experiences from OECD Countries*. Copenhaga, Dinamarca, OCDE.
- Herzlinger, R., 1996. Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?. *Harvard Business Review*, março, pp. 1-27.
- IESM, 2014a. *NEP ACA-10 - Trabalhos de Investigação*, Lisboa: IESM.
- IESM, 2014b. *Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM (NEP/ACA – 018)*, Pedrouços: IESM.
- IESM, 2014c. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Martins, N., 2014. *A Gestão do Conhecimento Aeronáutico*. Pedrouços: IESM.
- Ministério da Defesa Comando da Aeronáutica, 2007. *Manual de Suprimento (MCA 67-1)*. s.l.:Comando da Aeronáutica.
- Ministério das Finanças, 2012. *Política Orçamental*. [Online] Disponível em: [http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Documents/DEO\\_2013-2016.pdf](http://www.dgo.pt/politicaorcamental/Documents/DEO_2013-2016.pdf) [Acedido em 15 outubro 2014].
- Ministério do Planeamento, Orçamento e Gestão, 2012. *Colectânea de Melhores Práticas de Gestão do Gasto Público*. Terceira Edição ed. Brasília: Secretaria de Orçamento Federal.
- Morris, B. G. S., 2014. *FMS Challenges and Opportunities*. [Online] Disponível em: <http://www.dau.mil/Locations/MidWest/MwDocs/2014Mar25BreakoutSession3/FMS%20Challenges%20and%20Opportunities.pdf> [Acedido em 20 novembro 2014].
- Nolan, J., 2011. Wright-Patt overseeing \$30B in foreign arms sales. *Dayton Daily News*.
- Oliveira, A., 1998. *Aquisições Via Foreign Military Sales (FMS)*. Sintra: IAEFA.
- Porto Editora, 2014. *Dicionário de Português*. [Online] Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/efici%C3%Aancia> [Acedido em 4 novembro 2014].
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva.
- Salvada, C. P., 2014. *Entrevista exploratória* [Entrevista] (7 novembro 2014).
- Santos, A., 2008. *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, M., 1996. *Aquisição de Material nos EUA, Novos Conceitos e Perspectivas Futuras*. Sintra: IAEFA.



**As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.**

---

Sippel, T., 2012. *SCIP Update - International Customer User Group (ICUG)*. In: *ICUG meeting, 2012. EUA, 12 e 13 de junho de 2012*. EUA, DSCA.

TC, 2009. *Acompanhamento permanente da LPM: Força Aérea - TASMO (Relatório n.º 33/09-2.ª S:PROC n.º21/09 - AUDIT)*. [Online] Disponível em: [http://www.tcontas.pt/pt/actos/rel\\_auditoria/2009/audit-dgpc-rel033-2009-2s.pdf](http://www.tcontas.pt/pt/actos/rel_auditoria/2009/audit-dgpc-rel033-2009-2s.pdf) [Acedido em 20 outubro 2014].

Under Secretary of Defense (Comptroller), 2013. *Department of Defense Financial Management Regulation (DoD FMR) - DoD 7000.14-R Volume 15*. [Online] Disponível em: [http://comptroller.defense.gov/Portals/45/documents/fmr/Volume\\_15.pdf](http://comptroller.defense.gov/Portals/45/documents/fmr/Volume_15.pdf) [Acedido em 16 novembro 2014].

Yoo, B., Mallicoat, D. & Simpson, T., 2009. Can Applying Organic and Industry Best Practices Improve Foreign Military Sales Supportability?. *Defense AR Journal*, 16, 3, outubro, pp. 304-319.



**Apêndice A – Modelo concetual da investigação.**

**Tabela n.º 2 - Modelo concetual da investigação.**

Fonte: Autor.

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Modelo concetual da investigação			Indicadores
		Hipóteses	Conceitos	Dimensões	
De que forma a alteração de processos pode aumentar a eficiência da gestão financeira do programa <i>Foreign Military Sales</i> (FMS) na Força Aérea (FA)?	PD 1: Em que medida a adoção pela FA de boas práticas internacionais de gestão financeira do FMS tem impacto na respetiva eficiência?	H1: A adoção de boas práticas internacionais aumenta a eficiência dos fundos empregues no FMS pela FA.	Boas práticas	Processos	I1: Processos em execução
			Eficiência	Recursos Financeiros	I2: Resultados com impacto financeiro
			Qualidade da informação	Relevância Oportunidade	I3: Sistemas de Informação (SI) utilizados por tipo de dados I4: Acessibilidade da informação
			Facilidade de implementação	Estrutura	I5: Complexidade dos Processos em execução I6: Níveis de decisão por processo

**Tabela n.º 3 – Indicadores e questões para as entrevistas de investigação.**

Fonte: Autor.

Modelo concetual da investigação		
Indicadores	Descrição do indicador	Questões
I1: Processos em execução	Quantidade de processos em execução identificados como boas práticas, diferenciados por tipo de contrato, ações, periodicidade, necessidades de informação e tipos de solicitações.	1, 2, 3
I2: Resultados com impacto financeiro	Quantidade de processos de boas práticas de gestão financeira com impacto financeiro (resultados) positivos originados em solicitações (reclamações ou pedidos) ao FMS.	5, 6
I3: Sistemas de Informação (SI) utilizados por tipo de dados	Qualidade dos SI utilizados por informação requerida para as ações identificadas nos processos.	3
I4: Acessibilidade da informação	Grau de atualização do SI por atividade.	7
I5: Complexidade dos Processos em execução	Quantidade de recursos humanos, em <i>Full Time Equivalent</i> (FTE), envolvidos na atividade identificada como boa prática.	3, 4
I6: Níveis de decisão por processo	Quantidade de níveis ou pessoas que têm de dar sua concordância para decidir sobre pedidos de alterações ou correções financeiras por atividade.	8



As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspectiva financeira.

**Apêndice B – Critérios de cálculo e interpretação dos indicadores.**

Tabela n.º 4 – Critérios de cálculo e de interpretação dos indicadores.

Fonte: Autor.

Indicadores	Descrição do indicador	Cálculo	Interpretação
I1: Processos em execução	Quantidade de processos em execução identificados como boas práticas, diferenciados por tipo de contrato, ações, periodicidade, necessidades de informação e tipos de solicitações.	Somatório de atividades distintas entre grupos identificadas como boas práticas, diferenciados por tipo de contrato, ações, periodicidade, necessidades de informação e tipos de solicitações.	Concorre para a confirmação da Hipótese 1 se o acumulado de atividades distintas entre grupos é $I1 (CI) > I1 (FA)$ ou $I1 (FA) = n/d$ . Concorre para a infirmação da Hipótese 1 se as atividades são iguais em ambos os grupos ou se $I1 (CI) < I1 (FA)$ .
I2: Resultados com impacto financeiro	Quantidade de processos de boas práticas de gestão financeira com impacto financeiro (resultados) positivos originados em solicitações (reclamações ou pedidos) ao FMS.	Somatório dos processos, diferentes entre a CI e a FA, cujo resultado tem impacto financeiro positivo no respetivo grupo.	Concorre para a confirmação da Hipótese 1 se $I2 (CI) > I2 (FA)$ ou $I2 (FA) = n/d$ . Concorre para a infirmação da Hipótese 1 se o $I2 (CI) \leq I2 (FA)$ .
I3: Sistemas de Informação (SI) utilizados por tipo de dados	Qualidade dos SI utilizados por informação requerida para as ações identificadas nos processos.	Média da validade do SI por processos, diferentes entre a CI e a FA, cujo resultado tem impacto financeiro positivo no respetivo grupo. Escala: 0 - Mau (dados sem valor apropriado); 1 - Aceitável (dados com valor admissível); 2 - Bom (dados com valor apropriado); 3 - Excelente (dados com valor apropriado e focado no cliente).	Concorre para a confirmação da Hipótese 1 se $I3 (CI) \geq 2$ . Concorre para a infirmação da Hipótese 1 se $I3 (CI) < 2$ .
I4: Acessibilidade da informação	Grau de atualização do SI por atividade.	Média do nível de acessibilidade de informação nos SI para a tomada de decisão, por processos diferentes entre a CI e a FA, cujo resultado tem impacto financeiro positivo no respetivo grupo. Escala: 0 - Desconhecida; 1 - Conhecida.	Concorre para a confirmação da Hipótese 1 se $I4 (CI) = 1$ . Concorre para a infirmação da Hipótese 1 se $I4 (CI) < 1$ .
I5: Complexidade dos Processos em execução: I5 Log: Complexidade dos Processos em execução por pessoas na área logística. I5 Fin: Complexidade dos Processos em execução por pessoas na área financeira.	Quantidade de recursos humanos, em <i>Full Time Equivalent</i> (FTE), envolvidos na atividade identificada como boa prática.	Somatório dos FTE, por atividade diferentes entre a CI e a FA, cujo resultado tem impacto financeiro positivo no respetivo grupo. Este valor é normalizado para 48 semanas.	Concorre para a confirmação da Hipótese 2 se $I5 (CI) \leq 2$ . Concorre para a infirmação da Hipótese 2 se $I5 (CI) > 2$ .
I6: Níveis de decisão por processo	Quantidade de níveis ou pessoas que têm de dar sua concordância para decidir sobre pedidos de alterações ou correções financeiras por atividade.	Média do número de níveis ou pessoas para obter uma decisão, excluindo o entrevistado, por atividade diferentes entre a CI e a FA, cujo resultado tem impacto financeiro positivo no respetivo grupo.	Concorre para a confirmação da Hipótese 2 se $I6 (CI) \leq 2$ . Concorre para a infirmação da Hipótese 2 se $I6 (CI) > 2$ .



**Apêndice C – Guião das entrevistas de investigação.**

Tabela n.º 5 – Guião das entrevistas de investigação.

Fonte: Autor.

Identificação:		País/Ramo:	Função:
Data:		Especialidade:	Tempo na função:
Conceitos	Dimensões	Questões (Questions):	
Boas Práticas	Processos	1. Quais os processos de gestão com impacto financeiro no programa FMS que identifica como boas práticas? ( <i>Which management processes applied to the FMS program with financial impact you identify has a good practice?</i> ) 2. Quais os tipos de <i>Letter of Offer and Agreement</i> que estão relacionados com os processos anteriormente referidos? ( <i>Which Letter of Offer and Agreement type are associated to the referred management processes?</i> ) 3. Consegue identificar quais as ações executadas e sistemas de informação utilizados para cada processo referido? ( <i>Can you identify what actions are performed and information systems used for each referred process?</i> )	
Facilidade de Implementação	Estrutura	4. Quantas horas de trabalho são necessárias para executar cada processo referido? E quais as especialidades envolvidas? ( <i>How many hours of work are needed to execute each one of the referred processes? And the training of whom is executing?</i> )	
Eficiência	Recursos Financeiros	5. Quais e quantas as solicitações de correção efetuadas ao FMS com origem nos processos referidos? ( <i>What and how many requests are made to the FMS to correct issues detected by your processes?</i> ) 6. Consegue quantificar os resultados obtidos para cada processo? ( <i>Can you quantify the results achieved for each process?</i> )	
Qualidade da informação	Relevância	Questão 3 permite responder à informação requerida do tipo de informação por sistema de informação.	
	Oportunidade	7. Quando é que a informação dos sistemas de informação a que recorre é atualizada? Como obteve esse conhecimento? ( <i>When is updated the information on the information systems you use in your processes? How were you aware?</i> )	
Facilidade de Implementação	Estrutura	8. Quantos passos e entidades são envolvidos para obter uma decisão de alteração ou correção financeira da <i>Letter of Offer and Agreement</i> ? E se tratar de solicitações de correções financeiras devido a erros na execução da <i>Letter of Offer and Agreement</i> ? ( <i>How many tasks and entities are needed to approve a decision to amend or correct the financial data on the Letter of Offer and Agreement? And if it is a financial correction request due to execution errors of the Letter of Offer and Agreement?</i> )	



As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspectiva financeira.

**Apêndice D – Matriz resumo do universo.**

Tabela n.º 6 - Matriz resumo do universo.

Fonte: Autor.

#	País	Pessoa	Função / Experiência FMS (anos)	Solicitação	Resposta	Entrevista
1	Alemanha	-	FLO	Sim	Não respondeu	-
2	Arábia Saudita	Maj Jameel Almutairi	FLO	Sim	Sim	Não
3	Argentina	-	FLO	Sim	Não respondeu	-
4	Austrália	TCor Sandra Turner Cheryl Davis	FLO / (5) Civil / (+ de 10)	Sim	Sim	Observação #1
5	Bélgica	TCor Geert Marien CMSgt Hugues Lurking	<i>Senior National Representative</i> (SNR) Financeiro	Sim	Não respondeu	-
6	Brasil	Cor Sérgio Illa MSgt Júlio Rossato Cor (US Ref) Rafael Ramos	FLO / (1,5) FLO / (1,5) Civil / (+ de 10)	Sim	Sim	Observação #2
7	Canadá	TCor Sylvain Rocheleau	FLO / (1,5)	Sim	Sim	Observação #3
8	Chile	TCor Fernando Acevedo	FLO / (1,5)	Sim	Sim	Observação #4
9	Coreia do Sul	Maj Seok Han	FLO / (2)	Sim	Sim	Observação #5
10	Dinamarca	TCor Martin Pedersen Jennifer Johnson	SNR / (1,5) Civil / (+ de 10)	Sim	Sim	Observação #6
11	Espanha	Cap Victor Ortega	FLO	Sim	Sim	Não
12	Grécia	-	FLO	Sim	Não respondeu	-
13	Holanda	Maj Anton Roording	<i>Program Controller</i> USAF/F16 SPO FLO / (3,5)	Sim	Sim	Observação #7
14	Indonésia	-	FLO	Sim	Não respondeu	-
15	Israel	TCor Moti Ben-Nun	FLO / (2)	Sim	Sim	Observação #8
16	Japão	TCor Sotaro Tamura	FLO / (4,75)	Sim	Sim	Observação #9
17	Jordânia	-	FLO	Sim	Não respondeu	-
18	México	-	FLO	Sim	Não respondeu	-
19	Noruega	TCor Frank Hernes Maj Roar Gunnesmael	SNR Financeiro	Sim	Não respondeu	-
20	Peru	Cor Jose Quintana	FLO / (1,5)	Sim	Sim	Observação #10
21	Polónia	Cor Stanislaw Curylo	FLO / (3)	Sim	Sim	Observação #11
22	Tailândia	TCor Weerapat Angsuwan	FLO	Sim	Sim	Não
23	Turquia	Maj Yigit Sem	FLO / (1,5)	Sim	Sim	Observação #12
24	Portugal	TCor Paulo Santos TCor Pedro Santos SAJ Carlos Sequeira Cap Bruno Carreiro Ten Gonçalo Correia Cap Pedro Tavares Ten Joana Machado 1Sar Marina Calçada	FLO e SNR / (1,5) Chefe 1.ª Rep DMSA / (8) DMSA Setor FMS / (+ de 10) Gestor Sistema Armas C-130 / (1) Gestor Sistema Armas P-3C Cup + / (1) Setor Publicações Técnicas DAT / (4) Seção de Contratos SAF / (4) Seção de Contratos SAF / (+ de 10)	Sim	Sim	Observação #13



As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Apêndice E – Matriz de resultados.

Tabela n.º 7- Matriz de resultados.

Fonte: Autor.

Conceitos	Dados	Comunidade Internacional			
		P.º #1	P.º #2	P.º #3	P.º #4
Atividade	Validar qualidade da informação durante a execução da LOA.	Controlar criação de LOA.	Controlar datas de validade de LOA e linhas.	Controlar evolução de <i>Unliquidated Obligations</i> (ULO).	
Tipo de LOA	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	1. Todos, à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> . 2. Todos.	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	
Ação	Comparar informação FMS das linhas das LOA na fase de execução com a informação esperada.	Monitorizar evolução dos estadios da LOR até à implementação da LOA.	Monitorizar datas de validade das LOA e respetivas linhas.	Comparar a evolução das ULO com a informação anterior.	
Boas Práticas	Periodicidade	Trimestral.	1. Trimestral. 2. Semanal.	Trimestral.	Mensal.
	Informação	Linhas em aberto, seus montantes e documentos da LOA atualizados.	Estadio da LOR e datas de expiração dos documentos.	LOA e linhas em execução e respetivas datas de validade.	Valores de ULO por LOA e linha.
	Tipo de solicitação	Atualização do SI caso a informação seja diferente da esperada.	1 e 2. Respostas a questões por parte da equipa AFSAC-D ou da estrutura do Ministério da Defesa do país, antes do prazo estabelecido expirar. 2. Relatório de progresso da LOR.	Pedido à estrutura do Ministério da Defesa do país para preparar pedido de nova LOA.	Informação adicional à equipa AFSAC-D, caso não exista uma evolução de decréscimo do valor.
	Quantidade por tipo de solicitação	5% da informação analisada carece de ação.	1. 5% da informação analisada carece de ação; 2. sete (7).	5% da informação analisada carece de ação.	5% da informação analisada carece de ação.
Eficiência	Resultado	Correção dos documentos não atualizados ou dos valores de linhas não atualizados.	1 e 2. Respostas dentro dos prazos limite estipulados. 2. Lições aprendidas revelam que a LOA é recebida uma semana mais cedo quando é feito o acompanhamento.	LOA e linhas não expiram sem que exista uma nova LOA e linha. Evita-se a interrupção de fornecimento de bens ou prestações de serviços.	Libertação rápida de fundos empregues em ULO por LOA ou linhas encerradas para colmatar necessidades de financiamento.
Qualidade da Informação	Sistema de Informação (SI)	SCIP - Aceitável (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Bom (2).	1 e 2. SCIP - Aceitável (1). 2. Gestor da AI (DSAMS) - Bom (2). 2. AFSAC Online > LOR-A tool - Bom (2).	SCIP - Aceitável (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Bom (2).	SCIP - Aceitável (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Bom (2).
	Oportunidade	SCIP - diária (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - em tempo real (1).	1. SCIP - diária (1). 2. SCIP - mensal (1). 2. Gestor AI - semanal (1). 2. AFSAC Online > LOR-A tool - mensal (1).	SCIP - diária (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - em tempo real (1).	SCIP - diária (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - em tempo real (1).
	Especialidades envolvidas	Financeira.	1. Financeira; 2. Pessoas com formação em FMS, no processo de aquisições nacional e FLO.	Financeira.	Financeira.
	Full Time Equivalent (FTE)	0,004	1. 0,004 2. 0,06	0,004	0,013
Facilidade de Implementação	Tipo de decisão	Pedir atualização dos documentos em SI.	Informar estrutura do Ministério da Defesa de necessidades de resposta (obter financiamento, requisitos para LOR e modificações a LOA); Requerer resposta da AFSAC-D.	Informar estrutura do Ministério da Defesa de necessidades de nova linha ou LOA.	Requerer informação adicional à AFSAC-D. Solicitar que seja desenvolvido trabalho para diminuir o valor em ULO à AFSAC-D.
	Níveis de decisão	0	0	0	0



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	Comunidade Internacional				
	P.º #5	P.º #6	P.º #7	P.º #8	P.º #9
Atividade	Controlo dos compromissos em excesso ( <i>over commitments</i> ).	Libertar fundos em LOA e linhas encerradas.	Controlar fornecimento urgente de itens críticos para a missão ou para aeronaves ( <i>Non Mission Capable Supply e Aircraft On Ground</i> ).	Reduzir tempo do envio de itens em stock já afetos ao cliente.	Reduzir tempo do envio de itens para o cliente que carecem de aprovação para transporte.
Tipo de LOA	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	Relacionado com o item.	Relacionado com o item.	Relacionado com o item.
Ação	Monitorizar LOA ou linhas com consumos maiores do que o seu valor.	Monitorizar fundos disponíveis em LOA ou linhas encerradas.	Monitorizar datas de fornecimento estimadas para os itens críticos.	Monitorizar itens em stock e afetos à requisição, codificados com "BA".	Monitorizar itens que carecem de autorização do cliente para o seu envio, codificados com "BL".
Periodicidade	Semanal.	Mensal.	Diária.	Mensal.	Semanal.
Informação	Montante dos compromissos em excesso ao valor da LOA ou linha.	Fundos disponíveis nas LOA ou linhas codificadas como encerradas (código "X").	Data estimada do fornecimento da requisição do item crítico.	Requisições codificadas "BA" e quantidade de dias decorridos.	Requisições codificadas "BL".
Tipo de solicitação	Informação adicional sobre consumos imputados à LOA ou linha. Informar estrutura do Ministério da Defesa do país para a necessidade de financiamento.	Solicitar ao DFAS transferência dos fundos disponíveis das LOA ou linhas encerradas para financiar necessidades autorizadas previamente.	Informação atualizada da data de envio do item crítico pela USAF ou <i>Defense Logistics Agency</i> .	Enviar itens com código "BA" assim que possível para o cliente.	Requerer ao transitário para aprovar ou responder positivamente à notificação das requisições codificadas em "BL".
Quantidade por tipo de solicitação	5% da informação analisada carece de ação.	5% da informação analisada carece de ação.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.
Resultado	Respostas com justificação do consumo acima do valor da linha por LOA da AFSAC-D rápida, permitindo informar a estrutura do Ministério da Defesa dos fundos necessários para financiamento.	Libertação rápida de fundos empregues em LOA ou linhas encerradas para colmatar necessidades de financiamento. Identificação de fundos disponíveis para o cliente.	Obtenção de informação atualizada sobre data previsível de envio dos itens para gestão da frota.	Diminuição do tempo de fornecimento dos itens em stock no FMS já afetos à requisição do cliente.	Diminuição do tempo de fornecimento dos itens em stock no FMS já afetos à requisição do cliente.
Sistema de Informação (SI)	SCIP - Aceitável (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Bom (2).	SCIP - Aceitável (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Bom (2).	AFSAC Online > <i>Metrics</i> - Bom (2).	AFSAC Online > Supply Application > Supply > AFSAC Supply Management > Open Materiel & Services - Bom (2).	AFSAC Online > Supply Application > Supply > AFSAC Supply Management > Open Materiel & Services - Bom (2).
Oportunidade	SCIP - diária (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - em tempo real (1).	SCIP - diária (1); AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - em tempo real (1).	AFSAC Online > <i>Metrics</i> - em tempo real (1).	AFSAC Online > <i>Metrics</i> - em tempo real (1); SAMIS - em tempo real (1).	AFSAC Online > <i>Metrics</i> - em tempo real (1); SAMIS - em tempo real (1).
Especialidades envolvidas	Financeira.	Financeira.	Logística.	Logística.	Logística.
Full Time Equivalent (FTE)	0,052	0,013	0,167	0,042	0,167
Tipo de decisão	Pedido de esclarecimentos à AFSAC-D. Informar estrutura do Ministério da Defesa da justificação do valor despendido superior ao valor contratado.	Movimentação dos fundos disponíveis para LOA ou linhas previamente autorizadas. Informação da estrutura do Ministério da Defesa de fundos disponíveis para re-utilização.	Pedido de urgência no fornecimento dos itens.	Requerer à entidade abastecedora para satisfazer a requisição procedendo ao envio dos itens em stock para o cliente.	Requerer que o transitário para prover resposta com a aceitação ao pedido do FMS relativo ao itens codificados "BL".
Níveis de decisão	0	0	0	0	0



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	Comunidade Internacional				
	P.º #10	P.º #11	P.º #12	P.º #13	P.º #14
Atividade	Controlar requisições pendentes por falta de dados do <i>Paris and Repair Ordering System</i> (PROS).	Controlar os <i>Controlled Exception Errors</i> (CEX).	Controlo dos <i>Supply Discrepancy Report</i> (SDR).	Controlar fornecimento de itens críticos para a missão ou para aeronaves.	Controlo dos tempos de resposta logísticos (TRL) do PROS.
Tipo de LOA	Relacionado com o item.	1. Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> . 2. Todos.	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	Todas à exceção das que incluam equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .
Ação	Monitorizar respostas do PROS ou questões para o cliente.	Monitorizar os CEX.	Monitorizar prazos de resposta às questões da seção SDR da AFSAC-D e fluxo de comunicações de e para o cliente.	Monitorizar satisfação de requisições de itens críticos.	Monitorizar o TRL das requisições no PROS.
Periodicidade	Mensal.	1. Trimestral. 2. Semanal.	Mensal.	Mensal.	Trimestral.
Informação	Relatório de respostas do PROS ou questões para o cliente pendentes.	1 e 2. Relatório atualizado dos CEX. 2. Itens substituídos no FEDLOG, sempre que a requisição em CEX esteja a ser direcionada para o PROS.	Respostas pendentes do cliente por SDR.	Relatório do estado das requisições de itens críticos.	Relatório sobre desempenho dos TRL para as requisições do PROS.
Tipo de solicitação	Solicitar ao gestor do PROS para prover resposta às questões do cliente, relacionadas com preço ou datas de entrega.	1 e 2. Solicitar ação corretiva para o erro CEX à AFSAC-D ou país cliente. 2. Alterar item da requisição para o seu substituto e respetivo fornecimento pela <i>Defense Logistics Agency</i> .	Solicitar resposta da estrutura do Ministério da Defesa antes do fim do prazo estabelecido. Solicitar resposta da AFSAC-D dentro do prazo estabelecido.	Informação atualizada da AFSAC-D sobre o fornecimento (aquisição e envio) dos itens críticos.	Requerer melhoria do desempenho do TRL e explicações sobre os resultados apresentados pelo PROS.
Quantidade por tipo de solicitação	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.
Resultado	O PROS não tem conseguido dar uma resposta satisfatória pelo que os itens não são entregues no tempo esperado. Sem qualquer ação a situação seria pior.	1 e 2. Fornecimento das requisições em CEX mais rápido, evitando o seu cancelamento. 2. Poupança nos custos de fornecimento dos itens substituídos do stock do FMS e não pelo PROS, em 60% dos casos.	Decisão sobre o SDR mais célere, com retorno de fundos quando pretensão deferida.	Melhorias na gestão das frotas no país devido a possível atraso na entrega de itens críticos à missão ou à segurança de voo.	Aumento da qualidade do serviço prestado não significativa.
Sistema de Informação (SI)	AFSAC Online > PROS Information > PROS Application > PROS Application Dashboard > PROS Application Suite - Aceitável (1); Gestor do PROS - Mau (0).	1 e 2. AFSAC Online > Supply - Bom (2). 2. SAMIS - Bom (2). 2. FEDLOG - Bom (2).	AFSAC Online > SDR - Bom (2).	AFSAC Online - Bom (2). SAMIS - Bom (2).	AFSAC Online > Metrics - Bom (2).
Oportunidade	AFSAC Online > PROS - em tempo real (1); Gestor do PROS - em tempo real (1).	AFSAC Online > Supply - diário (1). SAMIS - diário (1). FEDLOG - mensal (1).	AFSAC Online > SDR - em tempo real (1).	AFSAC Online - em tempo real (1). SAMIS - em tempo real (1).	AFSAC Online > Metrics - diário (1).
Especialidades envolvidas	Logística.	Logística.	Logística.	Logística.	Logística.
Full Time Equivalent (FTE)	0,042	0,014	0,042	0,042	0,014
Tipo de decisão	Pedido de informação ao PROS. Transmitir resposta do cliente.	Pedido de ação corretiva à AFSAC-D, através do gestor da AI, ou de financiamento ou alteração da requisição ao país cliente.	Pedido de resposta ao SDR à AFSAC-D ou à estrutura do Ministério da Defesa.	Pedido de modificação de prioridade da requisição e no esforço da AFSAC-D para fornecimento dos itens que podem colocar a missão em risco.	Pedido de cumprimento dos prazos contratados para entrega dos itens.
Níveis de decisão	0	0	0	0	0



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	Comunidade Internacional				
	P.º #15	P.º #16	P.º #17	P.º #18	P.º #19
Atividade	Controlo dos TRL do <i>Cooperative Logistics Supply Support Arrangement</i> (CLSSA).	Reuniões de revisão FMS.	Definir requisitos para uma nova LOA.	Atualização da data dos fornecimentos e avaliação financeira da LOA e linhas.	Avaliação financeira e atualização de estimativas financeiras da LOA e linhas.
Tipo de LOA	Todas à exceção das que incluem equipamentos classificados como <i>Major Defense Equipment</i> .	Todas.	Todos.	Todos.	Todos.
Ação	Monitorizar o TRL das requisições na CLSSA.	1, 4 e 6. Realizar reunião ao nível do programa das LOA - <i>Program Review Meeting</i> (PMR). 2, 3, 5 e 6. Realizar SAMR e FMR.	Construir um conjunto de requisitos que possam abranger tudo o que é necessário para satisfazer necessidades operacionais, técnicas, financeiras e de informação, à semelhança de um contrato normal.	Análise financeira da LOA. Análise logística do fornecimento dos itens, por comparação das datas estimadas de entrega com datas revistas.	Análise financeira da LOA.
Periodicidade	Trimestral.	1. Sempre que se justifique. 2 e 6. SAMR e FMR Bi-anual. 2 e 4. PMR anual. 3 e 5. SAMR e FMR anual. 6. PMR semestral.	Quando necessário.	Mensal.	Semestral.
Informação	Relatório sobre desempenho dos TRL para as requisições da CLSSA.	1, 3, 4, 5 e 6. Atividade logística e financeira do programa. 2. Não respondeu.	Recurso às lições aprendidas na criação de LOA anteriores. Aferição de necessidades de garantias sobre os itens a adquirir.	Data estimada de entrega dos itens. Faturação estimada. Saldo financeiros não esperados.	Data estimada de entrega dos itens. Faturação estimada. Saldo financeiros não esperados.
Tipo de solicitação	Requerer melhoria do desempenho do TRL e explicações sobre os resultados apresentados pela CLSSA.	1. Sobretudo questões de engenharia sobre o programa em revisão. 1. Questões sobre processo de aquisições e fornecimento dos itens do programa não são o foco da reunião. 2, 5 e 6. Questões sobre o estado e execução das LOA. 3, 4, 5 e 6. Todo a atividade do FMS é escrutinada, bem como necessidades e problemas que existam procurando soluções.	Formalização da LOR, incluindo garantias sobre os itens a adquirir. Respostas às questões do FMS.	Informação adicional; Correções a discrepâncias, quer pelo FMS ou pelo cliente, que podem dar origem a modificações ou alterações à LOA.	Informação adicional; Correções a discrepâncias, quer pelo FMS ou pelo cliente, que podem dar origem a modificações ou alterações à LOA.
Quantidade por tipo de solicitação	Não respondeu.	1, 2, 3 e 4. Não respondeu. 5. 27 em 2013, 19 em 2014. 6. Variável.	10 a 20.	10	7
Resultado	Aumento da qualidade do serviço prestado e maior informação sobre as razões que afetam a resposta logística permitindo adaptara submissão de requisições.	1. Correção de problemas identificados no planeamento ou execução do programa. 2 e 5. Encerramento de LOA, solicitação de novas LOA. 3, 4, 5 e 6. Excelentes resultados na resposta a necessidades e resolução de problemas. 5. Libertar saldos disponíveis.	O que não é solicitado na LOR não é fornecido ou tem custos acrescidos. É possível obter produtos, documentos e serviços que caso não fossem definidos como requisitos, quando pedidos, iriam custar tempo e dinheiro. Valores entre \$100 000 USD e \$1.000.000 USD.	Correções ou alterações na LOA pelo cliente ou pelo FMS levam a poupanças em cerca de \$1M USD por ano. Uso mais eficiente dos fundos do cliente devido à correção financeira em tempo útil e acelera processo de reconciliação no encerramento.	Correções ou alterações na LOA pelo cliente ou pelo FMS levam a poupanças em cerca de \$100.000 USD por ano. Uso mais eficiente dos fundos do cliente devido à correção financeira em tempo útil e acelera processo de reconciliação no encerramento.
Sistema de Informação (SI)	AFSAC Online > <i>Metrics</i> - Bom (2).	1. Não respondeu; 2. Gestor da AI e de linha - Bom (2); 2. DFAS - Bom (2); 2 e 3. DSCA - Bom (2); 2. AFSAC-D <i>policy</i> - Bom (2). 4. AFSAC-D nível NATO O6. 5 e 6. AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Bom (2). 5. DFAS > <i>BS e Holding Account</i> . 5 e 6. SCIP > <i>case status e payment schedules</i> - Bom (2). 5. Gestor Financeiro do F-16 > <i>Case Funds Tracking</i> .	Registo nacional de lições aprendidas, perguntas e respostas para criação de LOR, e de problemas na execução em LOA antigas e em execução. Sistemas nacionais para definição de requisitos. FEDLOG e outros sistemas dos EUA para aferir detalhes sobre os itens. Gestor da AI. AFSAC Online, SCIP, SAMIS. Em geral é necessário ser crítico com os dados dos SI do FMS - Bom (2).	SI financeiro do cliente - Não respondeu. AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Excelente (3). DIFS - Excelente (3). SAMIS - Não respondeu. SCIP - Excelente (3). AFSAC-D Gestor do Program - Mau para estimativas (0).	DFAS - Não respondeu. SI financeiro do cliente - Não respondeu. AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Excelente (3). DIFS - Excelente (3). SCIP - Excelente (3).
Oportunidade	AFSAC Online > <i>Metrics</i> - diário (1).	1, 2 e 6. Não respondeu. 3. DSCA - Anual (1). 4. Anual (1). 5. Anual (1).	Mensal - (1).	Todos os SI - Mensal (1).	Todos os SI - Mensal (1).
Especialidades envolvidas	Logística.	1 e 6. Gestores do programa do cliente, da componente de engenharia e de contrato e aquisições e gestores do programa do FMS. 2, 3, 4, 5 e 6. Logística e Financeira.	Financeira e Logística, pessoal técnico com formação em FMS e em aquisições nacionais, pessoal com treino em sistemas logísticos dos EUA (e.g. FEDLOG).	Financeira e Logística, pessoal técnico com formação em FMS e em aquisições nacionais.	Financeira e pessoal técnico com formação em FMS e em aquisições nacionais.
Full Time Equivalent (FTE)	0,014	5, 0,046 6, 0,083 6, 0,083	0,400	0,023	0,0004
Tipo de decisão	Pedido de cumprimento dos prazos contratados para entrega dos itens.	1. Não respondeu. 2 e 5. Encerramento de LOA, pedidos de novos requisitos e outros assuntos. 3, 4 e 6. Revisão das LOA existentes, abertura de novos, discussão dos problemas encontrados no FMS.	Aceitação da LOA.	Correções à LOA. Alterações ou modificações à LOA.	Correções à LOA. Alterações ou modificações à LOA.
Níveis de decisão	0	1 e 4. Não respondeu. 2, 3 e 6. A entidade competente preside as reuniões - (0). 5. Variável em função dos valores a financiar.	Variável em função dos valores a financiar - (2 a 4).	Correções à LOA (0). Alterações ou modificações é variável em função dos valores a financiar - (2 a 4).	Correções à LOA (0). Alterações ou modificações é variável em função dos valores a financiar - (2 a 4).



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	Comunidade Internacional				
	P.º #20	P.º #21	P.º #22	P.º #23	P.º #24
Atividade	Análise de aumento de preços em requisições.	Análise de aumento de preços em contratos ou LOA de elevado valor.	Controlo dos custos com pessoal na LOA.	Controlo dos itens faturados no BS por LOA.	Criar normas e procedimentos padronizados para as atividades de abastecimento.
Tipo de LOA	Todos.	Todos.	Todos.	Todos.	Todos.
Ação	Analisar aumento de preços anual dos itens. Comparar com alternativas e contestar aumento de preços.	Analisar aumento de preços do contrato dos itens na LOA. Comparar com estimativa <i>Statement of Work</i> , contestar aumento de preços e avaliar possível ajustamento de requisitos.	Analisar a <i>Manpower Travel Data Sheet</i> da LOA.	Comparar a <i>Manpower Travel Data Sheet</i> , bens e serviços faturados no BS com o que foi recebido ou prestado.	Criar e manter atualizado um Manual de normas e procedimentos necessários às atividades de Abastecimento que permita a sua execução de forma padronizada.
Periodicidade	Anual.	Mensal.	Sempre que for nova LOA ou existir alterações ou modificações.	Trimestral.	Não aplicável.
Informação	Relatório do novo preçário dos itens.	<i>Statement of Work</i> dos contratos com o governo dos EUA.	Recursos humanos necessários para a função.	1 e 2. BS, lista dos fornecimentos, <i>Manpower Travel Data Sheet</i> . 2. SAMIS. 2. SI do país cliente.	Várias fontes.
Tipo de solicitação	Contestar o aumento de preço comparando com alternativas.	Contestar o aumento de preço nos contratos. Ajuste dos requisitos face ao novo preço.	Consulta da <i>Manpower Travel Data Sheet</i> . Justificação da necessidade de recursos humanos para a função.	1 e 2. Submeter um reporte de discrepância financeiro ao FMS. 2. O reporte é dirigido ao DFAS e gestor do programa do FMS.	Não aplicável.
Quantidade por tipo de solicitação	240		2 Não respondeu.	1. Não respondeu. 2. Não são frequentes as solicitações.	Não aplicável.
Resultado	Estima-se cerca de \$250.000 USD de poupança por ano em bens.	Estima-se cerca de \$500.000 USD de poupança por ano.	Poupança nas posições justificadas pelo FMS não aceites que podem chegar a \$200.000 USD por ano.	1 e 2. Correções a despesas não justificadas. 2. Caso não seja respondido a primeira solicitação, o relato de discrepância é inserido em agenda para a PMR. Caso não seja possível a sua resolução na PMR é elevado para a SAMR.	Funções e procedimentos na gestão financeira do FMS claros e normalizados para uma estrutura orgânica da Força Aérea Brasileira - o Comando-Geral de Apoio. Destaca-se outras duas organizações subordinadas ao Comando acima referido: Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico e o Centro de Logística da Aeronáutica.
Sistema de Informação (SI)	SAMIS - Não respondeu. FEDLOG - Não respondeu. Relatório da DLA - Aceitável (1). Gestor da AI - Aceitável (1).	Gestor da AI - Aceitável (1). Gestor do Programa - Não respondeu.	Gestor da AI - Aceitável (1).	1 e 2. BS - Bom (2). 1 e 2. <i>Manpower Travel Data Sheet</i> - Bom (2). 2. SAMIS e SI do país cliente - Bom (2).	Não aplicável.
Oportunidade	Todos os SI - Mensal (1).	Todos os SI - Mensal (1).	A pedido - (1).	Trimestral - (1).	Não aplicável.
Especialidades envolvidas	Logística, pessoal técnico com formação em FMS e em sistemas logísticos dos EUA (e.g. FEDLOG).	Financeiro, pessoal técnico com formação em FMS e em sistemas logísticos dos EUA (e.g. FEDLOG).	Financeiro.	Financeiro.	Logística e Financeira.
Full Time Equivalent (FTE)	0,001	0,003	0,050	1. 0,05 2. 0,083	Não aplicável.
Tipo de decisão	Requerer correção do preço.	Requerer correção do preço.	Eliminação dos recursos humanos em posições não justificadas pelo FMS.	Criação de um reporte de discrepância financeiro para correção dos montantes cobrados sem justificação e envio ao FMS.	Não aplicável.
Níveis de decisão	0	0	0	0	Não aplicável.



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	P.º #25	P.º #26	Comunidade Internacional P.º #27	P.º #28	P.º #29
Atividade	Formar os recursos humanos no FMS de forma eficiente.	Controlar os custos administrativos do PROS.	Controlar a execução financeira da LOA.	Reuniões de gestão corrente com FMS.	Apoiar no planeamento de requisitos.
Tipo de LOA	Todos.	Todos.	F-16 LOA com objeto definido em qualidade e quantidade, designadas por "defined".	1. Todos. 2. F-16 LOA.	<i>Cartridge Actuated Device / Propellant Actuated Device.</i>
Ação	1. Obter certificação do <i>Defense Institute of Security Assistance Management (DISAM)</i> para formadores nacionais no país cliente. 2. Enviar para o DISAM seis pessoas por ano.	Verificar as taxas cobradas pelo PROS a requisições de elevado valor que são desdobradas para rastreio administrativo dos itens, são duplicadas.	Relatar resumo de informação financeira para o país cliente. Monitorizar fundos disponíveis, validade das LOA e listas de fornecimento do FMS para justificar os fundos consumidos.	1. Corrigir problemas decorrentes da execução da LOA. 2. Discutir alterações ao programa.	Avaliar a execução financeira, logística e despesa imputada à LOA.
Periodicidade	1. Não respondeu. 2. Anual.	Semestral.	Trimestral.	Semanal.	Anual.
Informação	Syllabus do curso de FMS no DISAM.	Codificação final do estadió da requisição no PROS e taxas aplicadas. Questões e respostas no SI do PROS codificadas como mensagens tipo "X" em particular as "XS" para as requisições de elevado valor.	Despesas estimadas, compromissos, obrigações, despesa, fornecimentos e saldos disponíveis.	1. Disponibilidade de itens para fornecimento, erros em requisições e faturação, processamento de discrepâncias. 2. Novas estimativas, atrasos nos programas e necessidades de financiamento, programas completos e fundos disponíveis, libertação de fundos de reserva.	Fundos disponíveis para financiamento e em saldo na LOA. Preços atualizados dos itens.
Tipo de solicitação	1. Não respondeu. 2. Vagas no curso.	Contestar a cobrança duplicada de taxas de serviço do PROS para satisfação de uma requisição de elevado valor que foi desdobrada.	Correção de erros e obtenção de soluções para problemas identificados.	Correção de erros e obtenção de soluções para problemas identificados.	Adequar financiamento disponível e necessidades de itens face aos custos da LOA, em tempo útil: aumento do valor da LOA ou redução de quantidades da LOA.
Quantidade por tipo de solicitação	1. Não respondeu. 2. Seis.	2 por ano.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.
Resultado	1. Capacitação de pessoal para trabalhar no FMS sem ter de sair do país cliente. 2. Manutenção e atualização do conhecimento sobre o FMS.	O crédito das taxas duplicadas gera poupanças entre 3% a 5% do custo total da requisição.	Relatório com a execução financeira atualizado mensalmente, refletindo o financiamento das LOA desde o seu início até ao encerramento e as estimativas de consumos, com registo das alterações mensais. Validação da lista de fornecimento do BS.	1. Diminuição dos atrasos dos fornecimentos, implementação de LOA e na resposta do FMS a questões do cliente. 2. Impacto no processo de gestão corrente do FMS atualizando informação financeira crítica.	Antecipação da informação financeira sobre o custo dos itens e necessidades de financiamento para a LOA a fim de adequar as disponibilidades de fundos do país cliente às necessidades de operação, sem incorrer em penalizações.
Sistema de Informação (SI)	Não respondeu.	AFSAC-D Online > PROS Tool - Bom (2).	Base de dados em MS Access - Excelente (3), com informação de: - Gestor financeiro F-16 > Case Funds Tracking and Program Funds Tracking; - DFAS > BS e extratos das Holding Accounts; - SCIP > estadió das LOA e calendário de pagamentos; - AFSAC Online > Financial Dashboard.	1 e 2. Gestor da AI - Bom (2). 2. Base de dados em MS Access - Excelente (3), com informação de: - Gestor financeiro F-16 > Case Funds Tracking and Program Funds Tracking; - DFAS > BS e extratos das Holding Accounts; - SCIP > estadió das LOA e calendário de pagamentos; - AFSAC Online > Financial Dashboard.	SI do país cliente - Bom (2). AFSAC Online > Financial Dashboard - Bom (2).
Oportunidade	Não respondeu.	Diária - (1). A informação retirada do SI carece de ser comparada com os registos do cliente para validação do problema.	Mensal - (1).	1. Semanal - (1). 2. Mensal - (1).	Anual - (1).
Especialidades envolvidas	Logística e Financeira.	Logística.	Financeira.	Logística e Financeira.	Logística.
Full Time Equivalent (FTE)	Não respondeu.	0,0004	0,021	Não respondeu.	0,010
Tipo de decisão	Não respondeu.	Solicitar crédito das taxas indevidas por duplicação para a satisfação de um requisito de elevado valor.	Validar resumo financeiro e enviar para o país cliente. Solicitar ao FMS resolução dos erros ou resposta às questões identificadas.	Solicitar ao FMS resolução dos erros ou resposta às questões identificadas.	Informar país cliente que não existem fundos suficientes alocados à LOA.
Níveis de decisão	Não respondeu.	0	0	0	0



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	Comunidade Internacional					
	P.º #30	P.º #31	P.º #32	P.º #33	P.º #34	P.º #35
Atividade	Controlo da execução da LOA.	Controlo da execução da LOA.	Controlo dos itens CLSSA.	Reduzir tempo de satisfação de requisições com atraso no fornecimento.	Controlar o estadió das requisições submetidas pelo cliente para <i>Repair &amp; Replace</i> .	Reuniões presenciais entre o FMS e a CI.
Tipo de LOA	Apoio ao FLO.	Publicações Técnicas.	CLSSA.	Todos.	Todos.	Todos.
Ação	Verificar o registo dos documentos de despesa decorrentes do funcionamento do gabinete do FLO no período a que respeitam.	Monitorizar os consumos das linhas das LOA.	Monitorizar os itens CLSSA em <i>Liability &amp; Termination</i> . Informar gestor dos itens no país cliente para tomada de decisão.	Identificar requisições com mais de 300 dias e: - sem contrato; - com contrato, mas data estimada de envio expirada. Identificar requisições codificadas com "BB", "BZ" ou "PR".	Monitorizar o fluxo das requisições enviadas para reparação ao abrigo das <i>Materiel Repair Requirements List</i> manuais.	Representação dos interesses de uma comunidade à estrutura do FMS em procura de melhoria da eficácia, eficiência e economia.
Periodicidade	Trimestral.	Mensal.	Trimestre.	Trimestre.	Semanal.	A. Semanal com Comando do AFSAC-D. B. Mensal com FLO. C e D. Trimestral com AFSAC-D e ICUG.
Informação	Despesas de funcionamento imputadas ao gabinete do FLO.	Nível de execução das linhas das LOA e respetivos níveis de <i>cut-off</i> . Fundos disponíveis das linhas das LOA. Despesas imputadas às linhas.	Identificar os itens na lista de <i>Liability &amp; Termination</i> .	Relatório de requisições por acumulado de dias desde a sua submissão.	Documentos de entrada nos EUA, no reparador (codificação "XDA" e nova requisição "H"), no transitário e chegada ao país cliente por requisição.	Atualização regular de regras e procedimentos. Registo de problemas e soluções comuns.
Tipo de solicitação	Registo dos documentos de despesa no período a que respeitam no SI do FMS.	Informar país cliente do uso anormal e dos fundos disponíveis na LOA.	Retirar os itens da lista de <i>Liability ou Termination</i> .	Informação adicional para justificar o tempo decorrido para satisfação das requisições identificadas. Requerer diretamente à Defense Logistics Agency, pelo aplicação DoD EMALL informações, ou <i>Air Force Global Workgroup email</i> .	Pedido de informação adicional quando a receção no reparador dos artigos se atrasa dois a três dias da data prevista.	Soluções para problemas que afetam mais que um país cliente. Esclarecimentos para dúvidas comuns. Melhoria de processos. Propostas realistas, concretizáveis e claras.
Quantidade por tipo de solicitação	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.	Não respondeu.	Variável.
Resultado	Imputação dos custos de funcionamento no período a que respeitam. Execução do orçamento atribuído ao gabinete do FLO em linha com o planeado por ano e com as regras do seu país.	Conhecimento do consumo anormal e montante dos fundos disponíveis na LOA. Antecipação de falta de fundos disponíveis para necessidades planeadas.	Os resultados tem sido medianos na gestão dos itens CLSSA nas listas <i>Liability &amp; Termination</i> pelo país cliente. A resposta do FMS é boa.	A <i>Defense Logistics Agency</i> demonstra uma boa capacidade de resposta após inquéritos sobre as requisições, atribuindo contratos ou libertando stock para a satisfação das requisições. A agência é avaliada no tempo e qualidade de resposta às solicitações.	Menores quantidades de artigos perdidos na chegada ao EUA e reparador.	A mudança de processos por iniciativa da CI é lenta no FMS, mesmo quando ambas as partes concordam com as alterações. Obtenção de informação privilegiada dos peritos do FMS sobre procedimentos que dificilmente para a CI são aprendidos durante a formação.
Sistema de Informação (SI)	SAMIS - Aceitável (1).	SAMIS - Aceitável (1). AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> - Bom (2).	SAMIS (relatórios 455, 456) - Bom (2). REPORT.WEB - Bom (2).	SAMIS (relatório 165D) - Bom (2). DoD EMALL (contratos) - Bom (2).	SAMIS (XDA e código "H" na requisição) - Bom (2). Transitário OCDS.	Comunidade Internacional.
Oportunidade	Tempo real - (1).	Tempo real - (1).	Trimestral - (1).	Diário - (1).	Diário - (1).	Semanal, mensal e trimestral - (1).
Especialidades envolvidas	Logística.	Logística.	Logística.	Logística.	Logística.	Logística e Financeira.
Full Time Equivalent (FTE)	0,008	0,025	0,007	Variável.	0,200	A. 0,80 B. 0,20 C e D. 0,067
Tipo de decisão	Solicitar a imputação dos documentos de despesas do gabinete dentro do mesmo período a que respeitam.	Adicionar fundos à LOA quando necessário em tempo útil para prevenir interrupção de fornecimento.	Retirar os itens da lista de <i>Liability ou Termination</i> .	Solicitar o fornecimento das requisições em atraso à AFSAC-D ou <i>Defense Logistics Agency</i> .	Requerer ação para encontrar itens cuja atualização em sistema esteja em atraso relativamente ao esperado.	Solicitar informação ou mudanças ao FMS o que é do interesse comum da CI.
Níveis de decisão	0	1	1	0	0	0



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Conceitos	Dados	Portugal - FA			
		P.º #1	P.º #2	P.º #3	P.º #4
Atividade	Definição de requisitos das LOA.	Aferição de fundos disponíveis em linhas por LOA.	Levantamento dos validade das linhas dos cases activos.	Controlo dos fundos na <i> Holding Account </i> .	
Tipo de LOA	Todos.	Todos.	Todos.	Todos.	
Ação	1. Apresentar versão " <i>draft</i> " de LOR às AI a fim de refinar o requisito pretendido e eliminar deficiências na elaboração da LOA. 2. Estabelecer relações de confiança com as equipas FMS dedicadas a programas. 3. Especificar os requisitos e agrupar os mesmos por LOA, não permitindo ter uma LOA com muitos itens/linhas de natureza diferente.	Apurar fundos disponíveis (não comprometidos) de linhas encerradas, expiradas ou em excesso.	Verificar a necessidade de extensão ou fecho das linhas da LOA.	Reconciliação das <i> Holding Accounts </i> .	
Boas Práticas	Periodicidade	Sempre que necessário.	Não existe uma rotina.	Semestral.	Trimestral.
Informação	1. Estimativa de preços e calendário de pagamentos. 1 e 2. Validação da LOR pela AFSAC-D.	Fundos disponíveis por linha por LOA.	Validade das linhas de cada LOA ativa.	Movimentos do último trimestre das <i> Holding Accounts </i> .	
Tipo de solicitação	1. Ajustamento dos requisitos financeiros às necessidades e capacidades da FA. 2. Pedido de validação dos requisitos da LOR para que sendo da mesma natureza permitam uma gestão do contrato menos complexa e com menos gestores de linhas.	<i>Drawdown</i> do valor apurado para outra linha ou LOA com necessidades de financiamento.	Extensão dos prazos de validade ou de encerramento da linha.	Transferência de fundos com origem de LOA da FA para a sua <i> Holding Account </i> .	
Quantidade por tipo de solicitação	10	7	8	1	
Eficiência	Resultado	1. Validação da LOR e produção de uma LOA ajustada à capacidade de financiamento da FA - (8). 1. Diminuição da incerteza face ao calendário de pagamentos. 2. LOA com menor complexidade e de menor valor global, mais simples de gerir e com maior celeridade no processo de encerramento.	LOA do tipo "R" e "Q" recuperados cerca de 2% dos fundos. LOA do tipo "S" e "N" recuperados cerca de 1% dos fundos.	A prestação de serviços ou entrega de bens podem ser prolongados com recurso aos fundos disponíveis ou cancelados conforme requisito da FA, sem necessidade de novos financiamentos.	Recuperação em média de cerca de \$75.000,00 USD por solicitação nos anos de 2013 e 2014.
Qualidade da Informação	Sistema de Informação (SI)	Gestor da AI e PoLO - Excelente (3).	AFSAC Online > <i>Financial dashboard</i> - Excelente (3).	AFSAC Online > <i>Financial dashboard</i> - Excelente (3).	DFAS -- Excelente (3).
Oportunidade	Não existe um padrão, mas é possível conhecer - (1).	Atualização diária - (1).	Atualização diária - (1).	Trimestral - (1).	
Especialidades envolvidas	Todas.	Administração da FA.	Administração da FA.	Administração da FA.	
Facilidade de Implementação	<i>Full Time Equivalent</i> (FTE)	Não respondeu.	0,4	0,0083	0,004
Tipo de decisão	Aprovação financeira e logista de requisitos e aceitação da LOA.	Movimentação de fundos atribuídos a uma linha numa LOA para outra linha ou LOA.	Extender ou encerrar linhas na LOA.	Transferir fundos originários de LOA da FA para a respetiva <i> Holding Account </i> .	
Níveis de decisão	Depende do montante da LOA e respetiva entidade competente - (2 a 4).	1	1	0	



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	P.º #5	P.º #6	Portugal - FA P.º #7	P.º #8	P.º #9
Atividade	Acompanhamento da execução da LOA.	Reuniões de revisão do programa FMS (SAMR ou FMR).	Certificação financeira do BS.	Envio de itens para reparação.	Ajustamento da execução financeira à execução logística.
Tipo de LOA	Todos.	Todos.	Todos.	Restrita às linhas que prevêm reparações.	LOA do F-16.
Ação	Estabelecer relações de confiança com as equipas FMS dedicadas a programas.	Organizar reuniões de revisão logística e financeira das LOA entre a FA, as entidades do FMS e da Embaixada dos EUA em Lisboa.	Reunir com os gestores das LOA e com o Serviço Administrativo e Financeiro da FA a fim de certificar e coordenar os pagamentos requeridos pelo FMS.	Validar financiamento na linha da LOA para os itens a reparar.	Verificar a execução financeira e comparar com os fundos disponíveis para financiar e as necessidades logísticas corrigidas.
Periodicidade	Sempre que necessário.	Bi-anual.	Trimestral.	Trimestral	Trimestral.
Informação	Esclarecimentos sobre requisições e custos do programa.	Ponto de situação financeira e logística dos contratos FMS.	Montantes faturados no BS e itens de imobilizado.	Saldo disponível na linha e fundos disponíveis na LOA.	Valor faturado no BS por LOA, valor disponível para financiamento na FA e necessidades planeadas.
Tipo de solicitação	Pedido de informação sobre satisfação de requisições.	Revisão das LOA para ajustar a execução do programa às necessidades da FA, aumentar o conhecimento sobre as regras dos processos FMS e obter soluções para requisitos presentes e futuros.	Alteração de valores a pagar para mais ou menos em coordenação com a capacidade de financiamento da FA e dos consumos efetuados e a efetuar.	Pedido da estimativa do custo da reparação.	Pedidos de alteração de valores a pagar para mais ou menos em coordenação com a capacidade de financiamento da FA e dos consumos efetuados e a efetuar.
Quantidade por tipo de solicitação	Não existe registo.	12 em 2012, 14 em 2014.	Variável.	Variável.	Variável.
Resultado	As equipas do FMS têm dado respostas às solicitações permitindo reduzir tempos de execução, entrega e de definição de requisitos.	Das reuniões resultam <i>action items</i> que estando na competência das partes podem ser executados assim que as minutas sejam assinadas. Como o diálogo é efetuado na presença de todas as partes, o ciclo de decisão é mais rápido e a solução integra todos os requisitos. Permite poupar tempo, logo recursos são melhor utilizados para para um mesmo resultado.	Dada a boa relação com a DSCA e reputação de Portugal junto do FMS os pedidos têm sido aceites em tempo útil para processamento dos pedidos de libertação de créditos e posterior pagamento dentro do prazo.	Redução de envio de reparáveis cujas linhas não tem fundos disponíveis para financiamento, diminuindo o tempo de resposta às solicitações e tempo dispendido pelos recursos a processar cada item.	Dada a boa relação com a DSCA e reputação de Portugal junto do FMS os pedidos têm sido aceites em tempo útil.
Sistema de Informação (SI)	Gestor da AI para o programa - Excelente (3).	SCIP - Excelente (3).	BS - Excelente (3).	AFSAC Online > <i>Financial Dashboard</i> , Gestor da AI para o país ou programa e PoLO - Bom (2).	BS, Sistema Integrado de Gestão da FA e planeamento de necessidades do Sistema de Armas - Excelente (3).
Oportunidade	Atualização diária - (1).	Bi-anual - (1).	Trimestral - (1).	Trimestral - (1).	Trimestral - (1).
Especialidades envolvidas	Logística	Todas.	Todas.	Todas.	Logística.
Full Time Equivalent (FTE)	Não existe um padrão.	0,077 FTE em 2012. 0,052 FTE em 2014.	0,079	Não respondeu.	Não respondeu.
Tipo de decisão	Aceitação de termos sem alterar prazos e valores globais do contrato, priorização da satisfação de requisições e definição de requisitos nos termos das regras do FMS.	Alteração de requisitos dos contratos para fazer face a necessidades logísticas e financeiras atuais e priorização de tarefas.	Alteração de montantes a pagar.	Envio de item para reparação ao abrigo de uma LOA e linha.	Alteração de montantes a pagar.
Níveis de decisão	0	Caso não altere valor ou prazos dos contratos as decisões são imediatas - (0). - Caso altere, tem de ser respeitado as competências para autorização da despesa e respetivos processos - (2).	Alterações para valores menores do que o previsto é imediato - (0). Alterações para valores maiores do previsto carece de autorização da entidade competente - (2 a 4).	0	Alterações para valores menores do que o previsto é imediato - (0). Alterações para valores maiores do previsto carece de autorização da entidade competente - (2 a 4).



## As Forças Armadas portuguesas e o programa *Foreign Military Sales* do Departamento de Estado dos Estados Unidos da América – uma perspetiva financeira.

Dados	P.º #10	P.º #11	Portugal - FA P.º #12	P.º #13	P.º #14
Atividade	Controlar o estadió das requisições submetidas pelo cliente após saída do FMS.	Controlar a satisfação das requisições submetidas pelo cliente não codificadas com "X--" pela AI.	Relatar saldo financeiro das linhas das LOA aos gestores do cliente.	Relatar saldo financeiro das LOA aos gestores do cliente.	Controlar preços fixados e despesa faturada das requisições.
Tipo de LOA	Todos.	Todos.	LOA do F-16, com linhas que permitem requisições pelo cliente.	LOA do F-16.	Todos.
Ação	Monitorizar o processo de receção das requisições através da codificação do seu estadió, após envio do FMS para o transitário.	Monitorizar o processo de satisfação das requisições submetidas pelo cliente não codificadas com "X--".	Apurar o saldo das linhas, por LOA, que permitem a submissão de requisições pelo cliente.	Apurar o saldo financeiro da LOA.	Validar o custo do material recebido na FA na guia de transporte (DD Form 1149, DD Form 1348) com o valor faturado no BS (DD Form 645A).
Periodicidade	Trimestral.	Trimestral.	Semanal.	Mensal.	Semanal.
Informação	Histórico da codificação das requisições com códigos "XDI" e "XDS" e data de codificação em "XDF" do NSN solicitado ou seu substituto.	Histórico da codificação das requisições cujo prazo estimado de entrega inicial esteja ultrapassado e não exista a codificação "X--" (envio para transitário).	Fundos disponíveis para satisfação de requisições por linha e por LOA.	Montante financiado e por financiar, valor total das requisições submetidas e saldo disponível por linha.	Guia de transporte do FMS que acompanha os itens e descritivo dos fornecimentos no BS por requisição.
Tipo de solicitação	Requerer resposta da Direção de Abastecimento e Transportes (DAT) caso esteja em falta o código "XDF" (receção pela FA) num hiato de tempo superior a dois meses.	Caso a DAT não confirme a receção da requisição pelo transitário ou FA, submeter <i>Supply Discrepancy Report</i> por requisição não codificada como remetida para o cliente.	Corrigir informação financeira nos SI do FMS aquando de divergência entre valor das requisições solicitadas e valor registado.	Corrigir informação financeira nos SI do FMS aquando de divergência entre valores entregues e valor registado.	Crédito do valor em excesso relativamente ao preço do item e despesa faturada das requisições.
Quantidade por tipo de solicitação	Variável.	Variável.	Uma por ano.	Não respondeu.	0
Resultado	Boa resposta pela DAT em atualizar a informação omissa, confirmando a receção dos itens.	Resposta excelente do FMS ao <i>Supply Discrepancy Report</i> .	Resposta excelente do FMS corrigindo a informação.	Não respondeu.	Não existe informação.
Sistema de Informação (SI)	STARR-PC - Excelente (3). AFSAC Online - Aceitável (1).	STARR-PC - Excelente (3). AFSAC Online - Aceitável (1). AFSAC Online > SDR - Bom (2).	AFSAC Online > Financial Dashboard - Bom (2). SCIP - Bom (2).	AFSAC Online > Financial Dashboard - Bom (2).	BS - Excelente (3). Guia de transporte - Excelente (3).
Oportunidade	Diária - (1).	Diária - (1).	AFSAC Online > Financial Dashboard - em tempo real (1). SCIP - diário (1).	Tempo real - (1).	BS - trimestral (1). Guia de transporte - acompanha os itens (1).
Especialidades envolvidas	Logística.	Logística.	Logística.	Logística.	Logística.
Full Time Equivalent (FTE)	0,038	Não respondeu.	0,025	0,008	Não respondeu.
Tipo de decisão	Solicitar à DAT informação sobre receção dos itens da requisição.	Submissão de reclamação de discrepância para o FMS.	Submissão de reclamação de discrepância para o FMS.	Submissão de reclamação de discrepância para o FMS.	Submissão de reclamação de discrepância para o FMS.
Níveis de decisão	0	0	1	1	1