

**As Contrapartidas
das Aquisições Militares
Instrumento de Desenvolvimento Económico**

Luis Palma Féria

DT 26-2000

Fevereiro 2000

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

As Contrapartidas das Aquisições Militares Instrumento de Desenvolvimento Económico

por

Luís Palma Féria

*Presidente da Comissão Executiva da ACECIA,
Componentes Integrados para a Indústria Automóvel, ACE*

FICHA TÉCNICA

Título: As Contrapartidas das Aquisições Militares
Instrumento de Desenvolvimento Económico

Autor: Luís Palma Féria

Editor: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica
do Ministério da Economia
Rua José Estêvão, 83-A, 1.º-Esq.
1169-153 Lisboa
Gep@mail.telepac.pt
www.gepe.pt

Concepção gráfica: Deltagraphos - Design e Publicidade, Lda.

Impressão e acabamento: Alves & David, Lda.

Tiragem: 1000 exemplares

Edição: Lisboa, Fevereiro 2000

ISBN: 972-8170-59-9

Depósito legal: 147 404/2000

Sumário

1. A Envolvente	7
2. <i>State-of-art</i> dos procedimentos correntes em matéria de contrapartidas	9
3. Doutrina e exemplos internacionais de “boas práticas” em matéria de contrapartidas de aquisições militares	11
4. Uma metodologia portadora de “inovação” relativa em Portugal	15
4.1. O método genérico	15
4.2. A aplicação ao sector automóvel	15
4.3. A metodologia aplicável	16
5. Notas e referências bibliográficas	19
6. Documentos publicados	21

1. A Envolvente

Decorrentes da Lei de Programação Militar, encontram-se neste exacto momento em curso diversos Concursos Públicos Internacionais cujo montante global ascende a várias centenas de milhões de contos. O conhecimento (e a intervenção) da chamada sociedade civil neste contexto complexo e hermético tem sido, até ao presente, nulo ou diminuto, criando em seu torno uma atmosfera de desconhecimento, ignorância ou mesmo de suspeição, que parece – a todos os títulos – útil esclarecer. Tanto quan-

to se julga, e esse mérito pertence, sem dúvida, ao Primeiro Governo do Eng.º António Guterres (XIII Governo Constitucional) pela primeira vez na história económica do nosso país, se entendeu submeter a matéria das **contrapartidas das aquisições militares** a regras e processos claros e transparentes, através nomeadamente da criação de uma Comissão Permanente de Contrapartidas, de composição interministerial⁽¹⁾ e presidida por personalidade civil de idoneidade e capacidade técnica reconhecidas.

2. *State-of-art* dos procedimentos correntes em matéria de contrapartidas

A pesar das várias formulações teóricas sobre a **matéria das contrapartidas** ⁽²⁾, a sua prática ainda não se encontra – em muitos países – suficientemente discutida, compreendida, sedimentada e eficientemente usada em favor do desenvolvimento económico. Tomando como exemplo uma situação concreta em que participamos activamente no presente, mas mantendo a respectiva conceptualização no abstracto, procuraremos de seguida alinhar alguns conceitos que julgamos esclarecedores da matéria. Assim, para os parceiros de um dos consórcios que mais evidências tem provocado num daqueles concursos públicos internacionais ora em plena via de decisão final, necessariamente familiarizados com as metodologias de **melhores práticas** neste domínio, mantém-se a **visão** do fenómeno e da *praxis* do *countertrade* num pretendido **ponto de equilíbrio** entre duas **vias** completamente diferentes, mesmo opostas: a primeira, que designaremos como **tradicional**, considera o *countertrade* como um meio simples de reduzir os custos indirectos de uma dada comunidade, na aquisição de bens não-produtivos (v.g. de uso militar), através do aumento do comércio internacional (em determinados produtos tradicionais) cujos níveis de exportação só muito dificilmente poderiam melhorar sem recurso a esse apoio – apoio que se materializa pelo aumento quase **artificial** da pressão da procura sobre esse tipo de bens. Naturalmente que não se pretende veicular qualquer crítica ao comportamento que designámos como tradicional, tal como antes expresso sobre a flexibilidade que, por óbvias razões de natureza comercial, os fornecedores de grandes equipamentos colectivos militares ou civis pretendem apresentar, para satisfação dos desejos do Cliente. De facto, em muitos casos e particularmente em países de menor grau de desenvolvimento industrial, é a solução tradicional a que se encontra a alcance do País Cliente, ou, mais simplesmente, é essa a preferida pelos respectivos decisores. Mas nesse tipo de “programa de contrapartidas” parece óbvio que, chegado o termo do Contrato, pouco ou nada remanesce para além de um bri-

lhante quadro contabilístico do respectivo **dossier de saldo**.

A outra via de utilização possível em **programas offset** (que mais adiante definiremos e caracterizaremos em toda a sua extensão e profundidade) consiste em pôr o assento tónico (e a ênfase) no **efeito estruturante** das operações comerciais geradas:

- (i) **directamente** pelos fornecimentos (v.g. militares ou de aeronaves para as companhias de “bandeira”) complementares à aquisição principal, efectuados em cooperação com a estrutura local de indústria e serviços, por forma a utilizá-los tão extensivamente quanto possível, com os máximos *local content* e apropriação de tecnologia.
- (ii) **indirectamente** através da criação de **cadeias de procura (ou círculos de procura)** onde ambas as partes – a indústria local do País Cliente e a “parceria” do Consórcio Fornecedor – constroem um muito complexo (mas sólido) conjunto sistémico de projectos orientados para o crescimento das relações técnico-comerciais (o chamado **efeito estruturante de alavancagem**) em projectos muito precisos e concretos a médio e longo prazos, normal e desejavelmente centrados em sector(es) prioritário(s) por mobilizador(es) do desenvolvimento económico do país adquirente, cujos resultados deverão pois derramar-se por toda a comunidade civil de índole produtiva.

Estas **cadeias (ou círculos) de procura** iniciam-se normalmente por fluxos de fornecimentos de produtos (ou serviços) mais ou menos correntes – não gostamos, mesmo neste caso, do termo “banais” – que se vão tornando sucessivamente mais complexos (e técnica e economicamente mais interessantes) pela evolução da **componente para o sistema**, acrescentando valor ⁽³⁾ a **montante da produção** (concepção, projecto, *design*, *engineering*, desenvolvimento) e igualmente a **juzante** (integração de componentes, logística especializada, etc.).

Esta nova tendência a nível dos **sistemas de contrapartidas** é, naturalmente, uma consequência das modernas aproximações científicas da Teoria do Desenvolvimento Económico, de acordo com as quais o resultado de um súbito acréscimo da procura – e, conseqüentemente, dos fluxos comerciais “normais” (independentemente da sua dimensão) – não gera necessariamente efeitos directos ou indirectos sobre a estrutura produtiva onde tal acréscimo ocorre. De facto, esse súbito

aumento dos fluxos comerciais (naturalmente virtuoso em si próprio) pode ser absorvido de imediato pelo próprio mercado, pelo alargamento episódico da capacidade dos operadores económicos, sendo os respectivos efeitos meramente conjunturais. Não se alterará o padrão de especialização da estrutura, não se fidelizarão novos clientes, e, terminado o programa, nenhuns efeitos estruturantes sensíveis poderão remanescer.

3. Doutrina e exemplos internacionais de “boas práticas” em matéria de contrapartidas de aquisições militares

Para perfeita clarificação metodológica e retomando a doutrina comumente aceite e já levemente abordada nos pontos precedentes⁽⁴⁾, as diversas formas de **contrapartidas** podem dividir-se em três categorias diversas, embora com diferenças por vezes muito subtis. A primeira insere-se na simples **troca** (normalmente designada por *barter*⁽⁵⁾), consistindo na mais simples e antiga forma de **transacção**. É uma permuta directa de mercadorias ou serviços titulada por um único suporte contratual sem a existência de quaisquer fluxos monetários correspondentes a essa transacção. A mecânica de uma transacção *barter* é de facto simples e directa: as partes determinam o valor e a quantidade de bens ou serviços que deverão ser objecto de permuta e fixam as datas de entrega e as restantes obrigações recíprocas. O período de vigor/execução é normalmente curto (≤ 1 ano) no sentido de evitar flutuações dos preços correspondentes aos bens em permuta. Os documentos financeiros relacionados com a operação (tais como cartas de crédito) são perfeitamente dispensáveis nas transacções *barter*, apesar das partes poderem usar contratos de objectivos ou cartas de crédito (*stand-by/just-in-case*) para garantia da realização das operações comerciais. É uma prática rara nos países do Ocidente, embora ocupe posição importante no comércio Norte-Sul e Sul-Sul, representando cerca de 40% das transacções dos “Países Menos Desenvolvidos”.

A segunda categoria (*counterpurchase*) é mais complexa que as transacções *barter* e apresenta-se como a forma mais comum nas contrapartidas entre entidades privadas. Neste caso, as partes contratantes acordam na aquisição recíproca de bens e serviços mediante o estabelecimento de fluxos monetários durante um dado período de tempo (normalmente no médio prazo – ≥ 1 ano, ≤ 5 anos). As operações de *counterpurchase* requerem, do ponto de vista formal, a outorga de dois contratos separados, regidos (e afinal) liga-

dos entre si por um terceiro título – o protocolo ou contrato de contrapartidas.

Por último, haverá que abordar a terceira categoria-base, designada por **compensação**. É uma prática muito semelhante ao *counterpurchase*, – embora mais complexa que aquela e que o *barter* – com a especificidade das mercadorias recebidas terem uma relação directa com as vendidas. A forma mais comum da **compensação** é conhecida como *buy-back*⁽⁶⁾, situação em que a entidade vendedora entrega bens (v.g. de equipamento, uma fábrica “chave-na-mão”, ramos de petróleo, ou transferência de tecnologia, p.ex.) e recebe em troca, como pagamento, o produto da fábrica, do equipamento, destilados das ramas ou produtos da tecnologia transferida. Esta prática de contrapartidas envolve normalmente grandes montantes financeiros e decorre em períodos muito alargados de tempo. Em função dos largos volumes e prazos, o **risco** destas operações para os países (e as empresas) do “Primeiro Mundo” é naturalmente muito mais elevado que nos casos do *barter* ou da *counterpurchase*. Mas é a forma de contrapartida que maior crescimento relativo tem sofrido, e oferece menores objecções aos Governos Ocidentais. Tal como no formato antecedente, a respectiva outorga envolve dois contratos autónomos, interligados por um protocolo *umbrella* de contrapartidas.

No seio deste **sistema complexo** surge naturalmente o **contrato de offset**, que definiremos como um sistema de cobertura ampla para as transacções incluíveis nas aquisições entre **parceiros comerciais**, ou, mais comumente na relação **governo-a-governo** (ou **empresa-governo**), em países distintos, nos domínios **militar** ou de **equipamentos civis de custo muito elevado**. Em qualquer dos casos (civil ou militar), o *offset* envolve a produção – no estrangeiro – de que resulta necessariamente a **criação ou expansão de capacidade industrial no país importador**. As formas de compensação próprias do *offset*

incluem **co-produção, produção mediante licença, produção em subcontrato, investimento directo estrangeiro (IDE) e transferência de tecnologia**, nas suas múltiplas facetas e efeitos. A generalidade dos países desenvolvidos e de graus médios de desenvolvimento envereda para esta solução, por razões múltiplas:

- (i) facilitar (ou *to offset*) o peso das grandes aquisições militares nas respectivas economias, aumentar o emprego, obter tecnologias actualizadas a que não teriam acesso por outras formas, ou – e talvez o mais importante *desideratum*.
- (ii) promover a expansão de sectores industriais estratégicos e emergentes. Normalmente, os Governos impõem condições drásticas aos exportadores estrangeiros como via *sine qua non* de aprovação das aquisições em causa, no natural empenho (e aqui está mais uma vez a orientação possível e desejável da “mão invisível do mercado”) de reduzir o impacto negativo de uma aquisição vultosa de bens não-produtivos, ou, mais simplesmente, para retirar benefícios económicos e industriais para o país importador. Nestas condições, como já assinalado no **ponto 2** do presente documento, os requisitos do *offset* podem ser **directos e indirectos, consoante as aplicações das contrapartidas recaiam nos bens adquiridos (e na sua produção local, por via parcial ou complementar) ou em domínios independentes daqueles**. E, sem desprezar as contrapartidas directas – que podem, *malgré tout*, contribuir igualmente para o processo de desenvolvimento, é nos **offsets indirectos** que os países de “menor poder económico e comercial” podem encontrar a **alavancagem** necessária ao seu progresso económico e social. Digamos que a partir de uma situação algo perversa (a necessidade da Defesa Nacional é, em si mesma, socialmente perversa), se obtém um efeito económica e socialmente virtuoso.

Estas práticas são de facto correntes e bem sedimentadas em países de elevado/médio grau de desenvolvimento, não hesitando os países mais desenvolvidos, produtores de material de defesa e de *hardware civil* (nomeadamente aeronaves de transporte comercial de passageiros e carga, grandes infra-estruturas colectivas – ferrovias,

pontes, etc.) em apresentar abertamente e regulamentar claramente essa actividade, institucionalizando a sua prática através de agências especializadas. Na Europa Comunitária, países como o Reino Unido, a França ou a Alemanha gerem programas mais ou menos sistematizados deste tipo, quer por via activa, incitando os agentes económicos privados (e, no caso francês, públicos) a prodigalizar aos seus clientes estrangeiros o apoio necessário ao vencimento da concorrência, quer também passivamente obtendo vantagens no mercado internacional quando adquirem no estrangeiro equipamentos de defesa e outros. São exemplos do que antes dizemos as contrapartidas obtidas pelo Reino Unido, nos EUA, com a aquisição recente de uma frota de transportadores aéreos miliares C-130-J, ou, no mesmo país, os esforços para vender – com boa “carga” de *offsets* os seus Submarinos de Ataque da Classe UPHOLDER (supranumerários às suas necessidades militares), primeiro no Chile e em Portugal, e adquiridos finalmente pelo Canadá⁽⁷⁾. Aliás, no caso francês, a queda brusca da procura de armamento, decorrente da “Nova Ordem Política Europeia”⁽⁸⁾, as exportações de armamento produzido naquele país caíram em 1994 cerca de 20%, e as encomendas de países do Médio Oriente e do Magrebe (clientes tradicionais da França) caíram para 55% do seu mercado, que no início dos anos 90 representava cerca de 65% das exportações francesas. Esperável seria pois que o esforço de convencimento desses (e outros clientes) passe pela arquitectura de programas de contrapartidas, de forte impacto económico e técnico. No caso Alemão, é de notar – a título de exemplo – que a DASA (Deutsche Air and Space AG, gigante do Grupo Daimler) afirma peremptoriamente nunca realizar *offsets* em percentagem inferior a 120% do valor das aquisições⁽⁹⁾.

Mas será eventualmente a partir dos EUA e da sua poderosíssima indústria militar (e aeronáutica, ramo civil) que o conceito de *offset* mais se generalizou⁽¹⁰⁾, assumindo-se, em termos de generalidade, que, apesar das empresas americanas envolvidas neste tipo de acordos declararem que uma percentagem entre os 20 e os 100% da facturação são replicadas no *offset*, a pressão da concorrência internacional conduz a que tal incidência se tenha fixado recentemente em valo-

res superiores aos 100%. Ora, atendendo à expressão que a oferta americana de armamento continua a deter no mercado mundial, poderemos avaliar através do Quadro seguinte os efeitos gerados nos países de nível médio de desenvolvimento, onde a expressão dos projectos *offset* atinge normalmente a quota mínima dos 80%:

E é no entanto a nível europeu que eventualmente encontrámos as melhores práticas neste domínio. Como último exemplo concreto citaremos o consórcio italo-britânico AGUSTA/WEST-

LAND (material aéreo) que satisfaz *offsets* ⁽¹¹⁾ (directos e indirectos), entre 1976 e 1998, no valor aproximado a (mais de) 1000 milhões de Libras Esterlinas a países europeus como a Bélgica, Holanda, Alemanha, Espanha, Suécia, Noruega e Dinamarca, (no caso português as exigências internas não excederam as contrapartidas **directas**) em programas específicos de fornecimento de helicópteros, v.g., cujos efeitos colaterais na indústria local desses países desenvolvidos não são, evidentemente, despreciandos.

Quota de Mercado dos EUA, (Armamento) 1989-96, em Milhões de USD

Período em análise	Exportação dos EUA, Empresas	Exportação dos EUA (Governo)	Exportação EUA (total)	Mercado Mundial de Armamento	Quota de Mercado EUA
1989-96	32,728.2	84,373.0	117,101.2	257,873.0	45,4%

4. Uma metodologia portadora de “inovação” relativa em Portugal

4.1 - O método genérico

Dizíamos há pouco que não será através dos métodos a que chamámos de “tradicional”, que se sedimenta o desejado desenvolvimento industrial, indirectamente compensatório do esforço das comunidades nacionais em matéria de grandes aquisições militares e mesmo de *hardware* civil.

Ao invés, o enraizamento sólido de novas formas (mais complexas e de base tecnológica) de **procura** (geradas através de **programas offset**, nomeadamente) em sectores-chave onde algumas capacidades emergentes já sejam sensíveis, pode contribuir para a mudança e a melhoria das capacidades globais dessa estrutura produtiva, ajudando à sedimentação do desejado desenvolvimento técnico e económico.

Apesar dos parceiros do consórcio em análise (ou alguns deles) terem, recentemente, desenvolvido⁽¹²⁾ programas de contrapartidas enquadráveis na primeira das categorias referidas, as **vantagens** da aplicação da segunda daquelas vias são por tal forma evidentes (mesmo para o próprio consórcio, tendo em atenção a fidelização de clientes gerada ao longo desses projectos de médio prazo) que parece despiciente tentar comparar os respectivos resultados.

Assim, os programas de contrapartidas agora em vias de decisão apresentam – numa das duas propostas em concorrência – exactamente a filosofia acima descrita (na citada “segunda hipótese”), independentemente do facto dos vários operadores económicos integrados no **Programa de Contrapartidas** – os elementos portugueses das **cadeias ou círculos de procura** – se situarem em ramos de actividade tão diversos quanto a **construção e reparação naval**, os **componentes para a indústria automóvel**, os **moldes de injeção** ou as **tecnologias de informação e comunicação**.

Resumindo, os Parceiros Centrais do Consórcio, ao assumir a responsabilidade pela consecução do **Programa de Contrapartidas**, assumirão igual-

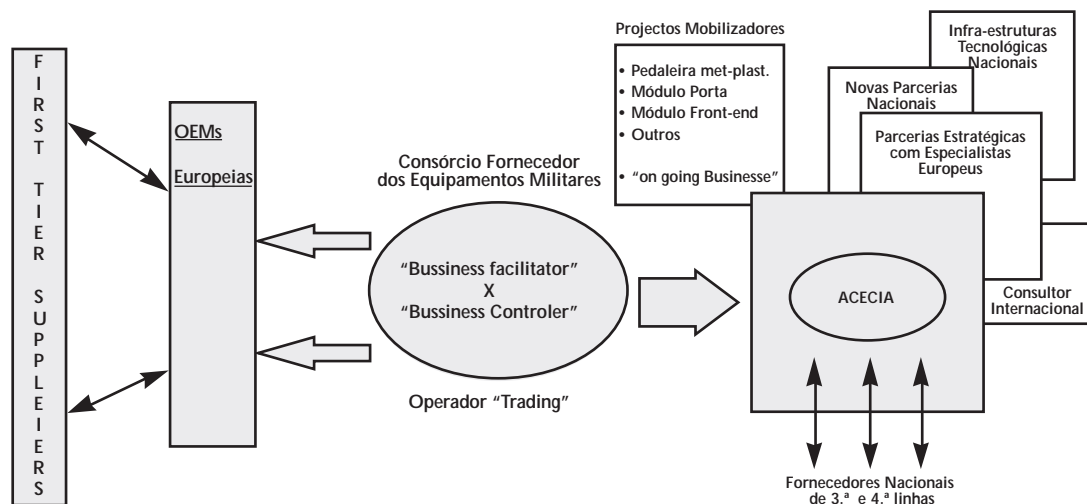
mente a necessidade e a obrigação de apoiar sem limitações os seus **parceiros offset**, isto é, as Organizações Portuguesas através das quais os benefícios dos diversos projectos serão vertidos no País. E este apoio será efectuado não apenas mas sobretudo através do elemento trader do consórcio, que actuará como:

- (i) **business facilitator**, responsável pela apresentação – ligação da gestão daqueles parceiros aos **clientes finais das contrapartidas**.
- (ii) **business controller**, fazendo a supervisão da evolução dos projectos e a aplicação dos bem dominados métodos de gestão correctiva aos que venham a sofrer atrasos ou dificuldades. Estas, em linhas gerais, as aproximações metodológicas do Programa de Contrapartidas proposto por um dos concorrentes ao Concurso Internacional em causa que, esquematicamente e na sua relação com as **cadeias de oferta** domiciliadas em Portugal (ACECIA, ACE e sua cadeia de fornecedores locais, parceiros estrangeiros e consultor), apresentamos no fluxograma seguinte:

4.2 - A aplicação ao Sector Automóvel

Conhecidas que são as ameaças e as virtualidades do Sector de Componentes para a Indústria Automóvel, já e finalmente assumido como **segundo exportador nacional**, entendeu-se – concretamente em 28 de Maio de 1998, portanto há mais de ano e meio – arriscar (e afinal a “boa gestão não é, tão somente, saber prever e arriscar”?) – lançar um projecto de grandes dimensões⁽¹³⁾ e a médio e longo prazos, que se integra e decorre exactamente dos pressupostos metodológicos antes desenvolvidos. Já que a fulcral debilidade da indústria portuguesa se situa exactamente a nível do segmento da cadeia de valor a montante da produção, na engenharia de produto – factor de diferenciação em que assenta toda a estratégia desenvolvimentista da ACECIA, ACE – a melhor (ou a única?) forma de dar visi-

CONCEITO DE CADEIAS (OU CÍRCULOS) DE PROCURA



bilidade internacional (v.g. a nível europeu) dessa real capacidade será a de utilizar todos os **factores de alavancagem** disponíveis para proporcionar o contacto frutuoso com os departamentos de engenharia das principais OEM europeias, através da **mediação** interessada dos parceiros centrais do consórcio fornecedor (na sua qualidade de **business-facilitators**). Visa-se, como antes explicitado a nível genérico, a constituição de **cadeias de procura (ou círculos de procura)** em que, desse lado, se situam não apenas as grandes OEM do Sector, mas igualmente os respectivos *first tier suppliers*, procurando-se a parceria virtuosa, casuística e a médio prazo, na base de projectos⁽¹⁴⁾ de desenvolvimento *ab initio*, propiciadores de produções desenvolvidas pois na base da co-engenharia entre as accionistas da ACECIA, ACE devidamente apoiadas pelos seus fornecedores de 2.ª linha e bem assim por outros *first tier suppliers* internacionais especialistas em funções (partes de funções)⁽¹⁵⁾ não acessíveis àquelas por razões de especialização ou por falta de credibilidade tecnológica a nível internacional.

É pois no centro desta matriz complexa que actuam, como *business facilitators*, quer os elementos centrais do Consórcio Fornecedor, quer consultores internacionais especializados, já contratados para o efeito. O desenvolvimento e actuação, no tempo e no espaço, destas chamadas **cadeias de procura** são evidentemente complexos e sujeitos a incidentes que, no Sector

Automóvel (mais que na generalidade das actividades industriais), podem transformar o pretendido sucesso em rotundos fracassos. É pois para obviar a esse risco real que na **cadeia de procura** se atribui igualmente ao **business facilitator** o importantíssimo papel de **business controller**, no seu próprio interesse já que este é – na sua relação com o Estado Cliente – o primeiro responsável pela realização imperfeita (ou, no limite, pela não-realização) do Programa de Contrapartidas.

4.3. - A metodologia aplicável

Definido o conceito (embora brevemente), haverá – para uma perfeita compreensão do esquema complexo em causa, que abordar a metodologia de funcionamento de um sistema deste tipo. E o primeiro escolho à sua pretensa generalização decorre do próprio **perfil e curriculum** industriais, tecnológicos e comerciais dos actores situados do lado da **oferta**, no caso vertente a ACECIA, ACE e os seus accionistas industriais e tecnológicos. De facto, numa operação como a presente, em que tudo se perspectiva no longo prazo (os *memoranda de entendimento* celebrados contêm prazos entre os oito e os dez anos), não podem ser admitidos *new-comers*, devendo antes contar-se apenas e tão só com unidades detentoras das exigidas **certificações de qualidade** (e não apenas as mínimas),

com um histórico de sucesso bem transparente junto dos operadores do lado da procura que se intenta influenciar. E destes, não serão apenas as OEM os mais importantes. Com efeito, na metodologia talhada, começam-se as abordagens de *mkt* exactamente pelos *first tier suppliers* que reúnam concomitantemente experiência de trabalho efectivo quer com o operador português – a ACECIA e os seus accionistas, quer com as OEM que se pretende atingir.

Como se torna óbvio, as abordagens de *mkt* são efectuadas em conjunto pelas três entidades (***business facilitator, consultor e operador***), e, obtido o sucesso mínimo desejado, a operação é repetida – sempre no concreto de um **projecto mobilizador** – junto da **OEM** seleccionada, com apresentações técnico-comerciais de grande rigor. Iniciado o trabalho conjunto na *plataforma* do cliente, o elemento central do Consórcio Fornecedor passa de imediato a desempenhar o papel de ***business controller***, reportando aos órgãos dirigentes do operador e agindo directamente – se for o caso – junto do grupo consultor.

5. À guisa de conclusão

Quer no genérico destas abordagens à matéria complexa, oportuna e interessante das **contrapartidas de aquisições nacionais**, quer no caso específico do Sector Automóvel, não temos dú-

vida que estamos perante um conjunto racional, coeso e exequível de conceitos **inovadores** em Portugal, que dimanam da ideia-base da **fertilização cruzada** entre políticas públicas e estratégias empresariais, numa sã cumplicidade em que, muito *keynesianamente* se intenta “orientar, para o bem geral da comunidade nacional, a mão invisível do mercado”. Alguém de forte pendor literário dizia-me há dias, ao conhecer o **projecto**, que este seria – para os componentes automóveis, “o último combóio para Pasárgada”.

Continuo sem saber onde é Pasárgada, ou se alguma vez o saberei. O que julgo firmemente é que, sem uma **alavancagem económica** deste tipo, o finalmente assumido **segundo exportador nacional** – mercê das enormes ameaças que cada vez mais se perspectivam não terá fortes possibilidades de manter o sucesso que, a golpes de esforço próprio e muita paciência e tenacidade, conseguiu alcançar. E temo que a proverbial “inveja” (Luís de Camões) ou a “pequenez das gentes, maior que a das terras” (Alexandre Herculano) ainda faça perigar o sucesso de uma operação que parece ter agora todos os condimentos para, inequivocamente, resultar. E, talvez mais que aqueles dois maus atributos que respiguei dos nossos clássicos, algum aventureirismo provinciano procure, como tantas vezes já aconteceu, substituir à última hora os actores cuja propriedade intelectual nenhum dispositivo jurídico protege.

5. Notas e Referências Bibliográficas

(¹) Agregando representantes da estrutura militar (DGAED, Marinha, Exército e Força Aérea) e dos Organismos do Ministério da Economia directamente responsáveis pelo processo de desenvolvimento da Indústria.

(²) É realmente surpreendente o número de **papers** produzidos nos últimos cinco anos, quer na Europa, quer nos EUA sobre esta matéria.

(³) O conceito de CADEIA DE VALOR, segundo Michael Porter.

(⁴) Cf. Robert G. Oake, Jr. "An Introduction to the Legal, Political and Economic Aspects of Countertrade", USA, December 1992.

(⁵) "A forma física das Contrapartidas", segundo o Glossário da "International Advisory & Finance, 1999, USA.

(⁶) Cf. BAEF & LAACC, SAIC Internet Solutions, 1995, USA.

(⁷) Cf. Jane's Navy International, October 1995; aliás, neste momento, o "negócio" está concluído, com contrapartidas indirectas (offsets no domínio das tecnologias de ponta) da ordem dos 100%.

(⁸) Cf. REUTER, October 6, 1995.

(⁹) Cf. Luís Encenarro, DASA, Madrid, 1994, (dial. c. o autor).

(¹⁰) Cf. Dan West, The American Countertrade Association, St. Louis, USA, 1999.

(¹¹) Cf. E. H. Industries Limited, 5090/2, Volume I, UK, October 1999.

(¹²) Mesmo em Portugal, no período "antecedente". mais concretamente entre 1986 e 1992.

(¹³) Os montantes envolvidos ascendem a 60x10⁶ contos de aumento de vendas de produtos e serviços industriais junto de construtor(es) europeu(s) do Sector Automóvel, num período de 8 a 12 anos.

(¹⁴) Que, a título de exemplo e arranque são, i.a., os módulos *pedaleira metal-plástico, porta e front-end*.

(¹⁵) Como é o caso, ainda a título de exemplo da parceria ACECIA/Daewoo-Kwang Jun.

6. Documentos publicados

- DT 1 **Política de Concorrência e Política Industrial**
Nov. 96 *António Nogueira Leite* - (Esgotado)
- DT 2 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**
Dez. 96 *Paulino Teixeira* - (Esgotado)
- DT 3 **Ética e Economia**
Jan. 97 *António Castro Guerra* - (Esgotado)
- DT 4 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**
Mar. 97 *Adelino Furtado* - (Esgotado)
- DT 5 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**
Maio 97 *António Brandão, Alberto Castro e Helder de Vasconcelos* - (Esgotado)
- DT 6 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma Visão Prospectiva**
Jun. 97 *João Abel de Freitas*
- DT 7 **O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu**
Jul. 97 *Teresinha Duarte*
- DT 8 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**
Out. 97 *Vitor Santos*
- DT 9 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**
Nov. 97 *António Trindade*
- DT 10 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias**
Jan. 98 *Maria Eugénia Pina Gomes*
Mário Lobo
- DT 11 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**
Mar. 98 *Teresinha Duarte*
- DT 12 **Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas**
Maio 98 *António Castro Guerra*
- DT 13 **Determinantes do Desinvestimento em Portugal**
Maio 98 *João Abel de Freitas*
- DT 14 **O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal**
Jun. 98 *José Diogo Costa*
- DT 15 **Turismo, o espaço e a economia**
Jul.98 *João Albino Silva*

- DT 16 **A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE**
Dez. 98 *Catarina Selada, Teresa Rolo, José Rui Felizardo, Luís Palma Féria*
- DT 17 **O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas**
Jan. 99 *João Abel de Freitas, Sérgio Figueiredo, Vitor Santos*
- DT 18 **Consumo, Publicidade e Vendas Agressivas**
Jan. 99 *Ana Luísa Geraldes*
- DT 19 **A História do Sector Automóvel em Portugal (1895-1995)**
Fev. 99 *Luís Palma Féria*
- DT 20 **Mercosul: das Origens à Crise Actual**
Abr. 99 *Franklin Trein*
- DT 21 **Mercosul: da Estrutura à Política Comercial**
Maio 99 *Elivan Rosas Ribeiro*
- DT 22 **Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional**
Maio 99 **Quelques Tendances Lourdes du Contexte National et International**
(Edição bilingue)
Hugues de Jouvenel
- DT 23 **A Integração das Infra-estruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: Uma Metodologia de Avaliação**
Jun. 99 *Catarina Selada, José Rui Felizardo e Luís Palma Féria*
- DT24 **Mercosul: Perspectivas da Integração**
Jul. 99 *Lia Valls Pereira*
- DT 25 **O Papel da Pequena Empresa na UE**
Ag. 99 **Role of Small Businesses in the EU**
(Edição bilingue)
Franco Ianniello
- DT 26 **As Contrapartidas das Aquisições Militares Instrumento de Desenvolvimento Económico**
Fev.2000 *Luís Palma Féria*

