

ESCOLA DE GUERRA NAVAL
Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM)

ALESSANDRO PIRES BLACK PEREIRA

**COOPERAÇÃO DE DEFESA, EMPREGOS
DOMÉSTICOS E EXPORTAÇÃO DE INFLUÊNCIA:
A IMPLANTAÇÃO PELA MB DE UM ESCRITÓRIO NAVAL
DE ASSISTÊNCIA A PROGRAMAS INTERNACIONAIS, UM
MODELO BRASILEIRO DE NEGÓCIOS MILITARES
GOVERNO-GOVERNO**

Rio de Janeiro
2023

ALESSANDRO PIRES BLACK PEREIRA

**COOPERAÇÃO DE DEFESA, EMPREGOS
DOMÉSTICOS E EXPORTAÇÃO DE INFLUÊNCIA:
A IMPLANTAÇÃO PELA MB DE UM ESCRITÓRIO NAVAL
DE ASSISTÊNCIA A PROGRAMAS INTERNACIONAIS, UM
MODELO BRASILEIRO DE NEGÓCIOS MILITARES
GOVERNO-GOVERNO**

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval (EGN) como requisito para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM).

Orientador: Capitão de Mar e Guerra (RM1)
André Luiz de Mello Braga.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2023

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

*À minha querida esposa, Cláudia,
pelo apoio incondicional nesse
profícuo ano e na busca constante
do nosso objetivo de vida em
constituir uma verdadeira família,
com suas virtudes e suas
dificuldades.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço por tudo que vivi até este momento profissional e pessoal e que me permitiu ver o mundo como ele é, e não como dizem ser.

À invicta Marinha do Brasil de Tamandaré, por ter acolhido este filho em seus braços ainda muito novo, transformando-me em um Homem do Mundo.

Ao Corpo Docente da EGN, especialmente ao meu orientador, o CMG (RM1) Braga, cuja fidalguia, paciência, empenho e cordialidade foram essenciais para o bom andamento e as correções de rumo necessárias ao longo desse importante e desafiador trabalho, que espero trazer uma visão crível de uma nova capacidade relevante para a MB.

Aos demais companheiros do C-PEM 2023, pela amizade e sinergia. Foram momentos de troca de experiências profissionais que muito engrandeceram essa caminhada.

Meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma me incentivaram e também auxiliaram com preciosas informações para a melhor conclusão desse trabalho.

Meu amor incondicional à minha esposa Cláudia e à minha filha Bárbara, pelo apoio e entendimento das necessidades especiais nesse profícuo ano de 2023, dedicado ao estudo da Política e Estratégia Marítimas.

E se a vanguarda da cooperação puder recuar a selva da desconfiança, que os dois lados se unam para criar um novo empenho; não um novo equilíbrio de poder, mas um novo mundo de direito, onde os fortes sejam justos, os fracos, seguros, e a paz seja preservada. (J.F. Kennedy, em seu discurso inaugural, em 20 de jan. de 1961)

RESUMO

O presente trabalho tem o propósito de verificar a possibilidade de adoção pelo Brasil, inicialmente por meio da Marinha do Brasil, de um modelo de negócio de venda de produtos e serviços de defesa governo a governo. A pesquisa buscou verificar modelos de negócios na experiência internacional, uma vez que a venda de equipamentos e serviços disponibilizados pela Base Industrial de Defesa (BID) tem demonstrado ser um grande impulsionador do Produto Interno Bruto (PIB) em diversos países, o que justifica o presente trabalho. Nesse segmento do comércio internacional, com o apoio sistemático e inteligente dos governos e suas Forças Armadas, é notório as diversas facetas que esse mercado proporciona, impactando diretamente as balanças de Poder Econômico, Poder Político, Poder Psicossocial, Poder Científico-Tecnológico e Poder Militar globais, regionais e internos, influenciado por fatores geopolíticos. A Sistemática de um modelo de negócios Governo-Governo, cujos significativos exemplos atualmente são o Programa *Foreign Military Sales* (FMS), adotado pelos EUA, e o DE&S-DESA, adotado pelo Reino Unido, podem ser considerados como referências pela abrangência e capilaridade desse comércio e seus efeitos, que vão muito além das relações militares, impactando relações comerciais, tecnológicas e políticas, inclusive na sua própria indústria de defesa nacional, gerando emprego e renda, não havendo no Brasil um programa similar de negócio entres governos instituído e com um arcabouço legal totalmente estabelecido com esse enfoque. A metodologia utilizada realizou uma revisão da literatura sobre o tema. A relevância da pesquisa está na contribuição da Marinha do Brasil no atingimento do sucesso pretendido pelo Brasil na sua política interna, voltada para o desenvolvimento da sua Base Industrial de Defesa com desenvolvimento tecnológico, e na política externa, voltada para atingir a sua autonomia e relevância do Estado brasileiro, principalmente no seu entorno estratégico. A pesquisa levantou na experiência dos EUA e Reino Unido, com importantes lições úteis e aplicáveis para o Brasil.

Palavras-chave: Base Industrial de Defesa, Diplomacia de Defesa, Escritório Naval, Foreign Military Sales, negócios governo-governo, ENAPI.

ABSTRACT

The present work aims to verify the possibility of adoption by Brazil, initially through the Brazilian Navy, of a business model of government-to-government trade using defense products and services. The research sought to verify business models in the international experience, since the sale of equipment and services provided by the Brazilian Defense Industrial Base has proven to be a major driver of the Gross Domestic Product (GDP) in several countries, which justifies the present work. In this segment of international trade, with the systematic and intelligent support of governments and their Armed Forces, the various facets that this market provides are notorious, directly impacting the global, regional and internal balances of Economic Power, Political Power, Scientific-Technological Power, Psychosocial Power and Military Power, influenced by geopolitical factors. The arrangement of a Government-Government business model, whose significant examples are currently the *Foreign Military Sales Program* (FMS), adopted by the US, and the DE&S-DESA, adopted by the United Kingdom, can be considered as references for the scope and capillarity of this trade and its effects, which go far beyond military relations, impacting commercial, technological and political relations, including in its own national defense industry, generating employment and income, and there is no similar business program in Brazil between governments instituted and with a legal framework totally established with this approach. The methodology used conducted a review of the literature on the subject. The relevance of the research lies in the contribution of the Brazilian Navy in achieving the success intended by Brazil in its internal policy, aimed at the development of its Defense Industrial Base with technological development, and in foreign policy, aimed at achieving its autonomy and relevance of the Brazilian State, especially in its strategic border. The research raised in the experience of the US and UK with important useful and applicable lessons for Brazil.

Keywords: Defense Industrial Base, Defense Diplomacy, Naval Office, Foreign Military Sales, government-government business model, ENAPI.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Processo FMS nos EUA	27
FIGURA 2	Comparativo dos caminhos do processo de análise FMS e DCS	40
FIGURA 3	Organograma MD/SEPROD	50
FIGURA 4	Organograma SEPROD	51
FIGURA 5	Processo de Exportação PRODE	52
FIGURA 6	Atividades participantes de um <i>Hypercluster</i> da Economia do Mar	54
FIGURA 7	Modelo de Triangulação da Tríplice Hélice	57
FIGURA 8	Níveis de maturidade tecnológica TRL.....	58
FIGURA 9	Gastos militares mundiais, por região, de 1988 a 2022	61
FIGURA 10	Importadores das principais armas	62
FIGURA 11	Fases de um Acordo Internacional	74
FIGURA 12	Fluxo de Financiamento BNDES FINAME	77
QUADRO 1	Programas de Cooperação e Assistência Militar dos EUA	26
QUADRO 2	Potenciais vantagens e contra-argumentos do modelo DCS	42
QUADRO 3	Conflitos de interesse nas práticas de <i>Offset</i>	79
QUADRO 4	Possibilidades de arcabouço legal.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AC	Acordo de Cooperação
ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ABIMDE	Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança
AECA	<i>American Export Control Act</i>
AORN	Associação Nacional Portuguesa dos Oficiais da Reserva Naval
ASH	<i>Acquisition System Handbook</i>
ASOM	<i>Acquisition System Operating Model</i>
ATT	<i>Arms Trade Treaty</i>
BID	Base Industrial de Defesa
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BTE	<i>Bespoke Trading Entity</i>
CAE	Chefia de Assuntos Estratégicos
CAMAS	Coordenador da Área Marítima do Atlântico Sul
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CCJ	Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania
CDS- UNASUL	Conselho de Defesa Sul-Americano da União de Nações Sul-Americanas
CFN	Corpo de Fuzileiros Navais
CIBES	Comissão Interministerial de Controle de Exportação de Bens Sensíveis
CIRM	Comissão Interministerial para os Recursos do Mar
CNO	<i>Chief Naval Officer</i>
COPAC	Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate
CPIB	<i>Continuous Process Improvement Board</i>
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CREDN	Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional
DCS	<i>Direct Commercial Sales</i>
DDTC	<i>Directorate of Defense Trade Controls</i>
DE	Diretorias Especializadas
DEPCOM	Departamento de Promoção Comercial
DEPFIN	Departamento de Financiamentos e Economia de Defesa
DEPROD	Departamento de Produtos de Defesa
DE&S	<i>Defence Equipment and Support</i>
DESA	<i>Defence Equipment Sales Authority</i>

DGA	<i>Direction Générale de l'Armement</i>
DGePM	Diretoria de Gestão de Programas da Marinha
DGMM	Diretoria Geral do Material da Marinha
DIPROD	Divisão de Produtos de Defesa
DoD	<i>Department of Defense</i>
DoS	<i>Department of State</i>
DSCA	<i>Defense Security Cooperation Agency</i>
DSCU	<i>Defense Security Cooperation University</i>
DSIS	<i>Defence and Security Industrial Strategy</i>
EB	Exército Brasileiro
EC	Emenda Constitucional
ED	Empresa de Defesa
EDA	Retirada de Emergência e Excesso de Artigos de Defesa
EED	Empresa Estratégica de Defesa
E-IMET	IMET expandido
EIPC	Iniciativa de Capacidades Internacional Aprimoradas de Manutenção da Paz
EM	Exposição de Motivos
EMCFA	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EMGEPRON	Empresa Gerencial de Projetos Navais
EMA	Estado-Maior da Armada
ENAPI	Escritório Naval de Assistência a Programas Internacionais
END	Estratégia Nacional de Defesa
ECJU	<i>Export Control Joint Unit</i>
EPEX	Escritório de Projetos do Exército
ESAMM	<i>Electronic Security Assistance Management Manual</i>
EUA	Estados Unidos da América
EUM	Golden Sentry End-Use Monitoring Program
EXPRODEF	Sistema de Exportação de Produtos de Defesa
FAA	<i>Foreign Assistance Act</i>
FAB	Força Aérea Brasileira
FCT	Fragatas Classe Tamandaré
FGE	Fundo de Garantia à Exportação
FINAME	Agência Especial de Financiamento Industrial
FMF	Financiamento Militar Estrangeiro
FMF/DCC	<i>Foreign Military Financing of Direct Commercial Contracts</i>

FMI	Interação Militar Estrangeira
FMS	<i>Foreign Military Sales</i>
FMSA	<i>Foreign Military Sales Act</i>
FY	<i>Fiscal Year</i>
GAO	<i>Government Accountability Office</i>
GFR	Grupo de Fiscalização e Recebimento
GO CO	Government-Company
GO GO	Government-Government
HMS	<i>Her (or His) Majesty Ship</i>
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IC	Índice de Credenciamento
ICC	<i>International Chamber of Commerce</i>
IMET	Educação e Treinamento Militar Internacional
IN	Índice de Nacionalização
INCOTERMS	<i>International Commercial Terms</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ITAR	<i>International Traffic in Arms Regulation</i>
KID	<i>Knowledge in Defence</i>
LAAD	<i>Latin America Aerospace and Defence</i>
LAEP	Lancha de Apoio ao Ensino e Patrulha
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
LC	Lei Complementar
LIPRODE	Lista de Produtos de Defesa
LOA	<i>Letter of Offer and Acceptance</i>
LOR	<i>Letter of Request</i>
MB	Marinha do Brasil
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MD	Ministério da Defesa
MDICS	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
MoD	<i>British Ministry Of Defence</i>
MRE	Ministério das Relações Exteriores
NAM	Navio Aeródromo Multipropósito
NETSAFA	<i>Naval Education and Training Security Assistance Field Activity</i>
NIPO	<i>Navy International Programs Office</i>
NPa	Navio Patrulha
NPAnt	Navio Polar Antártico

NPo	Navio Polar
NSO	<i>National Shipbuilding Office</i>
OHCHR	<i>Office of the High Commissioner for Human Rights</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PComTic	Política de Compensação Tecnológica, Industrial e Comercial de Defesa
PED	Produto Estratégico de Defesa
PEM	Programa Estratégico da Marinha
PEO	<i>Program Executive Office</i>
P&A	<i>Price and Availability</i>
PCL	Política de Conteúdo Local
PDI	<i>Power Distance Index</i>
PED	Produto Estratégico de Defesa
PIB	Produto Interno Bruto
PM	<i>Program Management</i>
PNID	Política Nacional das Indústrias de Defesa
PNEI- PRODE	Política Nacional de Exportação e Importação de Produtos de Defesa
PNEMEM	Política Nacional de Exportação de Material de Emprego Militar
PRODE	Produtos de Defesa
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
RN	<i>Royal Navy</i>
ROM	<i>Rough Order of Magnitude</i>
SAMM	<i>Security Assistance Management Manual</i>
SCAI	Subchefia de Assuntos Internacionais do EMCFA
SCE	Seguro de Crédito à Exportação
SEPROD	Secretaria de Produtos de Defesa
SIMDE	Sindicato Nacional das Indústrias de Materiais de Defesa
SIPRI	<i>Stockholm International Peace Research Institute</i>
TIV	<i>Trend Indicator Value</i>
ToK	<i>Transfer of Knowledge</i>
ToT	<i>Transfer of Technology</i>
TRL	<i>Technology Readiness Level.</i>
UNASUL	União de Nações Sul-Americanas
ZOPACAS	Zona de Paz e Cooperação do Atlântico Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
2. OS PROGRAMAS DE VENDAS GOVERNO-GOVERNO: SMART POWER DA DIPLOMACIA E ECONOMIA DE DEFESA.....	21
2.1 O modelo de negócios governo-governo do DoD estadunidense: a sistemática FMS.....	24
2.2 O modelo de negócios governo-governo do MoD britânico: o DE&S e a DESA.....	34
2.3 A Aquisição Direta (DCS) e o Modelo de negócios governo-governo: modelos complementares.....	39
2.4 Riscos da interação: o fiel da balança na estratégia de negócios governo-governo.....	43
3. HYPERCLUSTER DA ECONOMIA DO MAR: UMA GOVERNANÇA DE VENDAS GOVERNO-GOVERNO PARA A COOPERAÇÃO DE DEFESA NAVAL, GERAÇÃO DE EMPREGOS DOMÉSTICOS E PARA EXPORTAÇÃO DE INFLUÊNCIA MARÍTIMA.....	49
3.1 A Teoria da Tríplice Hélice como dinamizadora do Mercado de Defesa.....	55
3.2 O Mercado Internacional de Defesa.....	58
3.3 O papel diplomático da Marinha: uma visão de negócios além-mar fomentando a economia de defesa.....	65
4. A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO BRASILEIRO DE NEGÓCIOS MILITARES GOVERNO-GOVERNO.....	70
4.1 A EMGEPRON e a sua contribuição para a implantação de uma Sistemática de comércio Governo-Governo pela MB.....	81
4.2 O Escritório Naval de Assistência a Programas Internacionais: um modelo brasileiro de negócios militares governo-governo.....	84
4.3 Benefícios de um Modelo de negócios militar naval brasileiro.....	89
5. CONCLUSÃO.....	93

REFERÊNCIAS.....	96
ANEXO A – Fluxograma aprovação LOA FMS.....	115
ANEXO B – Divulgação DSCA Torpedo Mk-54 para o Brasil.....	116
ANEXO C - DSCA <i>Fast Facts</i> do Ano Fiscal 2022.....	117
ANEXO D – Exposição de Motivos doação Corveta Purus.....	119
ANEXO E - Fluxograma Aprovação Tratados Internacionais pelo Brasil.....	121
ANEXO F - Modelo Catálogo Cursos.....	122
APÊNDICE A – Levantamento ABC Defesa.....	123
APÊNDICE B - Mapa Mental ENAPI.....	126
APÊNDICE C - Fluxograma Interações ENAPI.....	127
APÊNDICE D - Processos Interação ENAPI.....	128
APÊNDICE E – Quadro Resumo Conceitos ENAPI.....	129

Como citar este documento:

Pereira, Alessandro P. B. **Cooperação de Defesa, Empregos domésticos e Exportação de influência: A implantação pela MB de um Escritório Naval de Assistência a Programas Internacionais, um modelo brasileiro de negócios militares governo-governo.** Tese apresentada à Escola de Guerra Naval. EGN: Rio de Janeiro, 2023. 129 p.

1. INTRODUÇÃO

A transformação é um processo, não um evento.
John P. Kotter, Autor de *Leading Change* (1996)

O processo de obtenção e venda de produtos e serviços de defesa é a base para o alcance de uma capacidade militar efetiva frente aos grandes desafios globais atuais e, em se tratando de atividade de nível estratégico, dependem das escolhas feitas. Nesse sentido, o modelo utilizado para executar esses processos de comercialização tem um grande impacto no fomento da capacidade das indústrias nacionais de defesa, sendo uma excelente oportunidade para realizar negócios que vão muito além da simples compra e venda de equipamentos, manutenção e processos de qualificação de pessoal (cursos e treinamento). Quando se vislumbram as possibilidades de transformação com esse processo comercial, incluindo nesse contexto a capacidade de negociação entre governos, outros valores e poderes inteligentes poderão ser adicionados.

A importância das exportações de produtos de defesa na balança comercial dos governos é crescente nos dias atuais, por incrementar a autonomia tecnológica e soberania, extrapolando para outros setores econômicos. Pensa-se normalmente só na exportação de bens tangíveis, que geram emprego e renda, mas o processo de relação comercial na área militar entre governos encontra terreno fértil para prosperar muito além disso, passando por treinamentos, cooperação entre instituições e compartilhamento de experiências e confiança mútua, transformando e exportando capacidade de influenciar.

A transformação da cooperação e assistência a governos parceiros pode fomentar a criação de empregos no Brasil ao movimentar exportações da Base Industrial de Defesa (BID) de forma consistente, complementando-se aos pedidos internos das Forças Armadas, retendo capital humano e conhecimento tecnológico. O conceito de BID adotado pela Política Nacional da Indústria da Defesa (PNID) a define como “o conjunto das empresas estatais e privadas, bem como organizações civis e militares, que participem de uma ou mais das etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e manutenção de produtos estratégicos de defesa.” (MD, 2005).

Ponto focal das possibilidades de ampliação do Soft Power¹ (poder brando) intrínseco da Marinha do Brasil (MB), tanto no âmbito da indústria de defesa nacional quanto na área internacional, contribuindo para o incremento da atuação brasileira no seu entorno estratégico², será a idealização de um modelo de negócios entre governos que crie oportunidades de assistência e cooperação em defesa relevantes, interessantes para ambos os estados e suas organizações envolvidas, numa verdadeira simbiose³.

Nesse contexto, a visão sobre o entorno estratégico brasileiro é de grande relevância, por tratar-se da região de maior interesse para a diplomacia brasileira, representada no Ministério das Relações Exteriores (MRE) por meio de iniciativas como a União de Nações Sul-Americanas (UNASUL); e para o Ministério da Defesa (MD) e para a MB, por meio de iniciativas como a Zona de Paz e Cooperação do Atlântico Sul (ZOPACAS) e do Coordenador da Área Marítima do Atlântico Sul (CAMAS), traduzindo-se no espaço geográfico onde as ações do estado brasileiro apresentam maior impacto e onde estão localizadas as principais iniciativas de política externa (MD, 2016a).

O incremento da cooperação e assistência em defesa e da interação das Forças Armadas com suas contrapartes das nações amigas, contribuindo para a construção da confiança mútua, tem ganho espaço nas agendas governamentais e ajudado as Marinhas a aumentarem sua parcela de contribuição para as diversas expressões do Poder Nacional⁴.

Dessa forma, cumprindo papel relevante da atuação da Marinha na sua parcela de contribuição para as expressões do Poder Nacional, por meio da Diplomacia Naval e dos produtos de defesa envolvidos no seu dia-a-dia no mar e em terra, pode-se observar que o modelo de negócio voltado para o relacionamento governo-governo de produtos e serviços militares, sejam eles produtos novos ou usados, tem contribuído também para a efetiva participação do mercado de defesa na balança comercial entre as nações.

Tendo em mente essas interações, observa-se que elas impactarão diretamente suas respectivas Forças Armadas e a sua base industrial de defesa, ajudando na criação de

¹ Termo utilizado pelo Professor Joseph Nye Jr, no final dos anos 80, utilizado amplamente na Teoria das Relações Internacionais para descrever a habilidade de um Estado influenciar outros por meios diferentes do que a da imposição ou demonstração explícita de força militar.

² A América do Sul, o Atlântico Sul e os países limítrofes da África, assim como a Antártica e o mar do Caribe (MD, 2016a, p. 21).

³ Relação harmônica de existência entre duas espécies ou organismos diferentes, normalmente favorecendo ambos os atores.

⁴ São 5 as expressões do Poder Nacional: Expressão Política, Expressão Econômica, Expressão Psicossocial, Expressão Militar e Expressão Científica-Tecnológica (ESG, 2019).

ambientes de cooperação e assistência, de ambientes historicamente tecnológicos e inovadores, de desenvolvimento dual para emprego civil, mas que também contribuirão para a prevenção de conflitos, influenciando e permitindo o desenvolvimento estratégico de uma liderança ou ascendência. Till (1999) apresenta a relevância e atualidade dos estudos de Corbett⁵, onde destaca que a estratégia naval deve estar conscientemente relacionada à política externa.

O desenvolvimento de uma liderança ou ascendência natural ligada à capacidade de apoiar, cooperar e dar assistência, como “exportação de influência”, pode ser verificada ao longo da história, quando se observa que o comércio governo-governo de canhões e outras armas com tecnologia foram se tornando ponto focal do relacionamento entre os exércitos, demonstrando que a transferência de armas pode ser um importante caminho para a influência de alianças e do resultado das batalhas (KRAUSE, 1992, p. 42).

Contribuindo para o trabalho e seu arcabouço ideológico, serão pesquisados os dois principais programas internacionais de vendas militares governo-governo e suas peculiaridades: o *Foreign Military Sales* (FMS), operado pelo governo dos EUA, e o *Defence Equipment & Support - Defence Equipment Sales Authority* (DE&S-DESA), operado pelo Reino Unido. Outro arranjo possível vislumbrado será avaliado em função do Brasil possuir histórico de alienação por doação de produtos de defesa no desfazimento de seu inventário.

Dessa forma, buscar-se-á elementos contextuais visando consubstanciar a proposta de adoção de uma sistemática adaptada, tendo como base os modelos FMS e DE&S-DESA, como de grande relevância na contribuição da MB para que seja alcançado o sucesso pretendido pelo Brasil nas suas políticas internas, voltadas para o desenvolvimento da sua Base Industrial de Defesa, autonomia tecnológica, geração de emprego e renda, e na política externa, voltada para a consolidação da relevância do Estado brasileiro, principalmente no seu entorno estratégico.

O objetivo da pesquisa é propor um modelo sistematizado de negócios de defesa governo-governo, que permita transbordar as atuais tarefas da MB, dentro de um arcabouço legal consistente e adequadamente dimensionado.

⁵ Julian S. Corbett (1854-1922) foi um estrategista e historiador naval britânico, destacava a importância das “linhas de passagem e comunicação” marítimas como “preocupação da estratégia naval”, bem como o controle das linhas como essência do “comando do mar” (SANTOS, 2019, p.30).

A ideia é contribuir para que o processo agregue senso de oportunidade e capacidade para produzir efeitos duradouros e profundos para a nação e para a MB. Nesse sentido buscar-se-á um alinhamento que permita a participação da Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON), empresa pública criada em 1982 vinculada ao MD, por intermédio do Comando da MB, que atua na gerência de projetos e na comercialização de produtos e serviços disponibilizados pelo setor naval da indústria da defesa nacional.

Como forma de moldar a consciência acerca das possíveis utilidades do trabalho e sua importância, destaca-se quatro oportunidades na sua aplicabilidade que se avizinham para a MB: a exportação dos novos Navios Patrulha (NPa) 500BR, o desfazimento dos NPa 200t Classe Grajaú, o desfazimento do Navio Polar (NPo) Ary Rongel e o desfazimento das aeronaves IH-6B Bell Jet Ranger III, essas especialmente há mais de 38 anos em serviço na MB, mas que poderão ter bastante utilidade de voo para Marinhas amigas interessadas em empregá-las com um menor esforço aéreo⁶.

Levando-se em consideração o proposto neste Capítulo introdutório, o trabalho buscou responder a questão-central: Como a MB pode contribuir para a cooperação de defesa e o fomento da BID, pensando a segurança coletiva com os governos de países amigos e a ampliação da sua Diplomacia Naval internacionalmente, contribuindo para a consolidação da oceanopolítica⁷ brasileira, principalmente no Entorno Estratégico?

Pesquisada anteriormente por Cunha (2019), seu estudo apoiará a nova visão sistêmica e holística do problema aqui apresentada, onde foram abordadas características mais amplas de outros modelos, contribuindo para o avançar da ideia ao propor conclusivamente a necessidade de criação de uma governança especializada, o Escritório Naval de Assistência a Programas Internacionais, denominado ENAPI, como uma plataforma inteligente voltada para negócios internacionais, preenchendo uma importante lacuna na capacidade de *Soft Power* da MB e do Brasil, nas áreas da indústria e das diplomacias de defesa e econômica.

Metodologicamente, o trabalho terá caráter exploratório-descritivo, trazendo o estudo e seu arcabouço teórico de forma organizada para que seja possível o entendimento da proposta finalística, ao investigar as informações disponíveis referentes às sistemáticas de

⁶ Horas de voo previstas para uso, anualmente, impactando custos de manutenção e sobressalentes.

⁷ Termo utilizado para indicar a influência das atividades nos oceanos nas políticas dos estados (BARBOSA JÚNIOR, 2012, p. 212).

vendas de produtos e serviços de defesa governo-governo estadunidense e britânico, percorrendo sobre suas principais características e modelos de funcionamento, pavimentando o caminho para que o tema seja aprofundado e sejam realizadas novas pesquisas, enriquecendo a discussão inicialmente formulada com a intenção de indicar a necessidade de refinar-se a proposta de implantação que encerra este trabalho.

Para atingir as respostas ao questionamento formulado, o trabalho será dimensionado da seguinte forma:

Essa introdução buscou apresentar as bases gerais de conhecimento que levaram ao estabelecimento da ideia inicial de pesquisa, como uma oportunidade de interesse para a MB e para o País. No segundo capítulo serão trazidos para a pesquisa os dois principais programas de vendas militares governo-governo e suas peculiaridades, o FMS e o DE&S-DESA, conhecimento esse que será aprofundado juntamente com o processo de compra direta e os riscos atuais mensuráveis em um processo de exportação de produtos de defesa.

Dando sequência, no terceiro capítulo serão apresentados especificamente os impactos para a BID e para o Brasil com a implantação da iniciativa da plataforma de negócios militares governo-governo pela MB, carreados pela Teoria da Tríplice Hélice⁸ e do *Hypercluster* da economia do mar, como dinamizadores, dando luz a aspectos relacionados ao mercado internacional de defesa e do papel diplomático da MB, como a cooperação de defesa e a assistência militar, a criação de empregos domésticos e a exportação de influência, numa forma inteligente de aplicação de poder.

No quarto capítulo será apresentado a medida propositiva de implantação de uma plataforma de governança pela MB, que interaja com a SEPROD/MD, com a BID e com o MRE, para assistir os programas internacionais de material e pessoal governo-governo a serem negociados, tendo possivelmente o envolvimento da EMGEPRON, encerrando-se o trabalho com uma conclusão acerca da pesquisa realizada na busca da resposta à questão central, delineando-se o cenário futuro com essa nova capacidade.

⁸ Relação sinérgica entre a academia, a indústria e o governo, com o intuito de promover o desenvolvimento e o empreendedorismo.

2. OS PROGRAMAS DE VENDAS GOVERNO-GOVERNO: SMART POWER DA DIPLOMACIA E ECONOMIA DE DEFESA

Os termos Diplomacia Militar e Diplomacia de Defesa possuem significados diferentes? Sim. A Diplomacia Militar pode ser definida como a ação diplomática levada a cabo pelo militar propriamente dito, o poder intrínseco do seu uniforme e seus reluzentes distintivos, com seus valores e virtudes reconhecidamente compreendidos pela sociedade, enquanto Diplomacia de Defesa pode ser entendida como uma dimensão de natureza não essencialmente militar relacionada com a segurança (SILVA, 2014, p. 98). O Glossário das Forças Armadas assim define diplomacia militar:

Constitui-se no conjunto de ações de cooperação na Área de Defesa, levadas a efeitos entre países amigos, incluindo estabelecimento de adidâncias militares, realização de conferências bilaterais, ações militares combinadas, intercâmbios entre estabelecimentos de ensino, entre outras (MD, 2015).

Pode-se dizer, portanto, que o termo Diplomacia de Defesa é bem mais amplo, envolvendo diversos atores na venda de produtos nacionais de defesa, por exemplo (SILVA, 2015).

Estados engajados na cooperação de defesa e no fornecimento de assistência militar a outros estados, a fim de contrabalançar os poderes regionais, mantêm importantes esferas de influência com vendas de produtos de defesa, promovendo invariavelmente os interesses comerciais, apoiando regimes amigos na supressão dos adversários domésticos ou combatendo inimigos comuns (COTTEY E FORSTER, 2004, p. 7), apoiando inclusive a estratégia da “Guerra por *proxy*”⁹ (YAACOV, 1984).

O engajamento comercial governo-governo com a intermediação das Forças Armadas tem extrapolado positivamente os objetivos militares, contribuindo para o atingimento de objetivos mais abrangentes da política externa e de segurança de ambos os governos envolvidos, numa verdadeira sinergia estratégica.

“dois ou mais estados podem manter contato entre si, interagindo de tal forma que cada um deles represente um fator necessário no cálculo do outro, sem que os dois tenham consciência dos interesses e valores comuns, mas percebendo que estão ambos sujeitos a um conjunto comum de regras, ou cooperando para o funcionamento das instituições comuns” (BULL, 2002, p. 19 apud LEITE & STUDART, 2018)

⁹ Guerra travada entre grupos ou países menores em que cada um representa os interesses de outras potências maiores, e podem ter ajuda e apoio dessas (CAMBRIDGE, 2023).

Portanto, a participação em acordos bilaterais de defesa e o fornecimento de equipamentos e serviços de defesa são reconhecidamente parte do portfólio de atividades da diplomacia de defesa, compreendendo uma ampla gama de atividades descritas como cooperação ou assistência militar (COTTEY & FORSTER, 2004).

A diplomacia e a economia de defesa podem ser utilizadas muito além do seu papel tradicional como um instrumento para impor ou prevenir o uso da força. Os Estados e suas respectivas Forças Armadas, em coordenação com a sua BID, têm um papel importante, em tempos de paz, como ferramentas imprescindíveis para o fomento do desenvolvimento nacional e o engajamento para a cooperação, à nível internacional. A tão almejada ordem que leva ao progresso. A coordenação que leva à cooperação e ao desenvolvimento.

Nesse ponto, o entendimento do significado de coordenação das ações para o atingimento dos objetivos estabelecidos na aplicação de um modelo de cooperação e assistência é essencial para o seu sucesso.

Coordenação é o ato ou o efeito de conciliar interesse e conjugar esforços para a consecução de um objetivo, tarefa, propósito ou missão comum. É obtida por meio da conjugação harmônica de esforços de elementos distintos, visando a alcançar um mesmo fim e evitando a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções. Otimiza resultados, aumenta a eficácia das ações militares e previne o fogo amigo (MD, 2015, p.77).

Nesse contexto, o Brasil se utiliza de uma Agência federal para a coordenação da cooperação brasileira em diversas áreas de atuação, inclusive defesa: a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), subordinada ao MRE. Alguns dos dispositivos legais que regem a cooperação técnica são o Decreto nº 5.151, de julho de 2004, que dispõe sobre os procedimentos para a celebração de atos complementares (BRASIL, 2004); e a Portaria nº 8, de 4 de janeiro de 2017, do MRE, que trata das normas complementares sobre a celebração dos referidos atos (MRE, 2017).

Ao se buscar exemplos de cooperação internacional no segmento de defesa, merece destaque a sistemática¹⁰ FMS, ferramenta fundamental da política externa, da política industrial de defesa e da sua segurança nacional estadunidense, fortalecendo a rede de aliados e parceiros. Sob o FMS, o governo estadunidense é capaz de usar o sistema de aquisição do *Department of Defense* (DoD) para a obtenção de artigos e serviços de defesa em nome de

¹⁰ Série de práticas, de procedimentos, um conjunto de elementos classificados e organizados entre si segundo um ou mais critérios (MICHAELIS, 2023).

aliados e entregá-los com um cronograma de pagamentos alongado e negociado. É administrado pela *Defense Security Cooperation Agency* (DSCA) e autorizado pela *Arms Export Control Act* (AECA), a Lei de Controle de Exportação de Armas estadunidense (DSCA, 2023d) (U.S. GOVERNMENT - DEPARTMENT OF STATE 2023b).

Segundo Teeney (2010), o FMS gera enormes benefícios para os EUA na sua aplicação, destacando-se dentre eles: a cooperação entre Estados, o controle da transferência de tecnologia, permite a interoperabilidade, gera resultados econômicos pelo fomento à indústria de defesa americana e pela geração de empregos e renda no país. O entendimento do seu funcionamento e do ecossistema em que opera contribuirá para a busca pelas informações e adaptações necessárias para a elaboração de um modelo forjado para a realidade econômica e industrial brasileira.

Ressalta-se que ao buscar experiências internacionais relacionadas à questão da pesquisa, não podemos deixar de entender o ecossistema em que funcionam, visando a minimizar observações distorcidas e medidas não efetivas para o meio ambiente da diplomacia, indústria de defesa e economia brasileira. Esse meio ambiente será simplificado pelo entendimento dos conceitos de *Hard Power*, *Soft Power*, e mais recentemente do conceito de *Smart Power* em que os países e as marinhas estão navegando.

Nascidas na obra *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*, de Joseph Nye Jr (1990), esses conceitos colocam o poder internacional como um modelo de uso do poder econômico e militar na forma de coação (*Hard-Power*) ou como uma forma de atração, empatia e inspiração (*Soft Power*), com certa habilidade em moldar preferências e interesses. Já o *Smart Power*, o “poder inteligente” conseguiria conciliar os elementos da diplomacia, do desenvolvimento econômico e das estratégias militar e de defesa (NYE JR., 2011).

A diplomacia de defesa constitui-se, portanto, da construção de relações de confiança entre governos com o emprego dos seus meios (material e pessoal) militares em atividades não essencialmente militares, como bem descrito por Penedos (2014):

A Diplomacia de Defesa combina essa dupla vertente ao aliar o *hard* e o *soft power*, podendo constituir-se, assim, como um verdadeiro instrumento de *smart power* ao serviço das políticas externas e de segurança dos Estados. Ao promover o conhecimento mútuo e ao facilitar a compreensão política, cultural e religiosa, através do estabelecimento de atividades de cooperação militar desenvolvidas em tempo de paz, a Diplomacia de Defesa contribui para a construção de relações de confiança e para o desenvolvimento de níveis de tolerância fundamentais na sociedade moderna.” (PENEDOS, 2014, p. 41).

Diferentemente do que se está acostumado, como compradores de produtos de defesa, uma mudança de postura permitirá ao Brasil operar como país fornecedor, cabendo para isso inicialmente realizar um *benchmark*¹¹ de processos e modelos conhecidos pelos seus resultados, carecendo logicamente de adaptações para as características da BID e do entorno estratégico brasileiro, mercado de interesse.

Também é importante que o país disponha de instituições integradoras e harmonizadoras de conhecimento, focadas no interesse do país, voltadas para indivíduos de alto nível, ou seja, as elites governamentais e privadas, habilitando-as a formular e implementar estratégias de longa maturação, adequadas, eficazes e eficientes (ABREU, 2013, p.236).

Ao estruturar essas instituições internacionais integradoras, o objetivo da política de cooperação de defesa e assistência deve ser o de prolongar e preservar a proeminência brasileira. Dessa forma, a pesquisa prossegue com o importante processo de *benchmarking* para a construção do mapa mental¹² de um modelo brasileiro, aprofundando-se nas instituições estadunidenses e britânicas com a finalidade de estabelecer as relações de interesse para a avaliação da questão proposta.

2.1 O MODELO DE NEGÓCIOS GOVERNO-GOVERNO DO DoD ESTADUNIDENSE: A SISTEMÁTICA FMS

Inicialmente criado com os objetivos de fomentar mercados para os Estados Unidos e incrementar a produção e o desenvolvimento social, reduzindo a ameaça do comunismo (PACH, 1991 apud HIXSON, 1992), a lei norte americana *Foreign Assistance Act* (FAA) foi promulgada em 1961, definindo a política de ajuda externa daquele país, organizando a estrutura necessária para os programas de assistência (U.S. GOVERNMENT, 1961).

Em 1968, em complemento ao FAA de 1961, foi promulgado o *Foreign Military Sales Act* (FMSA) que autorizava o governo estadunidense a vender equipamentos militares para estados amigos manterem-se adequadamente fortalecidos militarmente (U.S. GOVERNMENT, 1968). O FMS tem como objetivo gerenciar a transferência de produtos de

¹¹ Processo de comparação, pesquisa e avaliação das práticas e estratégias similares adotadas por outras organizações com o objetivo de coletar informações.

¹² Diagrama gráfico que ajuda a explicar conceitos complicados de maneira organizada, simples e objetiva.

defesa e serviços, atuando como intermediário e interveniente de pagamentos dos contratos originais com os fabricantes americanos. Em 1976, o FMSA teve seu nome alterado para *Arms Export Control Act* - AECA (U.S. GOVERNMENT, 1976).

Sob o FMS, o governo dos EUA e um governo estrangeiro firmam um contrato de venda entre governos, formalizado por meio da *Letter of Offer and Acceptance* (LOA). O seu emprego pela MB para obtenção de produtos de defesa e dispensa de licitação é pautada na Inciso XIV, do Artigo 24, da Lei nº 8.666 de 1993, cujo texto foi alterado pela Lei nº 8.883 de 1994, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, onde foi instituído normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências:

Art. 24. É dispensável a licitação:

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público (BRASIL,1993).

De forma a gerir o conhecimento dos programas de cooperação e gerir a força de trabalho envolvida, implementando um programa de educação, treinamento e certificação, foi instituído em 2019 a *Defense Security Cooperation University* (DSCU) (DSCU, 2023).

A sistemática FMS está inserida em uma gama de Programas de cooperação e assistência militar dos EUA, que atendem principalmente pedidos de compra de produtos de defesa novos, usados e cursos especializados. Também são ofertados produtos de educação e formação, incluindo o ensino militar profissional e treinamentos técnicos relacionados à compra de equipamentos. O quadro 1 apresenta a segmentação dos itens negociados por meio de contratos governo-governo estadunidense:

QUADRO 1 - Programas de Cooperação e Assistência militar dos EUA

PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO E ASSISTÊNCIA MILITAR DOS EUA	
Educação e Treinamento Militar Internacional (IMET)	principal programa de apoio à formação de militares estrangeiros no treinamento e educação militar dos EUA; também fornece treinamento e educação militar dos EUA em outros países, caso requerido.
IMET expandido (E-IMET)	subprograma do IMET, que se concentra em não-combate e não-técnico. Treinamento em áreas como gestão de defesa, relações civis-militares e justiça militar.
Interação Militar Estrangeira (FMI)	programa de apoio a uma ampla gama de contatos militares com outros estados.
Financiamento Militar Estrangeiro (FMF)	doações e empréstimos para ajudar outros estados a comprar equipamentos militares, serviços de defesa e treinamento dos EUA; apoia a transferência por doação de armas e treinamentos para outros estados.
Joint Combined Exchange Training (JCET)	programa que permite às forças treinar ou fornecer treinamento para militares estrangeiros no exterior.
Vendas Militares no Exterior (FMS)	principal programa de venda de armas governo a governo para outros estados. O Departamento de Defesa serve como intermediário e frequentemente fornece manutenção, treinamento e apoio durante o ciclo de vida.
Retirada de Emergência e Excesso de Artigos de Defesa (EDA)	programa permite que o governo dos EUA transfira armas e treinamento para outros Estados em circunstâncias de emergência ou para dispor de excedentes militares.
Iniciativa de Capacidades Internacional Aprimoradas de Manutenção da Paz (EIPC)	iniciativa destinada a aumentar a capacidade de outros estados, contribuindo para missões internacionais de manutenção da paz.

Fonte: Cottey e Forster. 2004, p. 10. (tradução e adaptação nossa)

A DSCA inicia o processo executivo do case¹³ FMS, cabendo ao *Secretary of Defense*, autoridade máxima do DoD, por delegação de competência do Presidente dos EUA (U.S. GOVERNMENT, 2013), estabelecer os requisitos e implementar o programa necessário à venda de produtos de defesa. Responsável por enviar formalmente a notificação ao

¹³ Um Case é o nome dado à um Programa ou Projeto, sendo composto normalmente por um código de identificação do país envolvido, a Força atendida e um trígama identificador (DSCA, 2018). Instrumento de obtenção de bens e serviços, formalizado dentro do sistema FMS do governo norte-americano (COMANDO DA AERONÁUTICA, 2020).

Congresso americano, o DSCA informa sobre a intenção de vendas aos países amigos (U.S. GOVERNMENT, 1976).

O processo simplificado relacionado à Sistemática FMS ocorre em etapas gerenciais, conforme apresentado abaixo na FIG. 1:



Figura 1 – Processo FMS nos EUA.
Fonte: CUNHA (2019, p.19)

As tratativas iniciais governo-governo são efetivadas por meio de uma requisição de estimativa inicial, denominada *Rough Order of Magnitude* (ROM), que deve conter todas as necessidades identificadas pelo governo comprador, tornando essa estimativa a mais crível possível sem, contudo, gerar qualquer compromisso, sendo emitido em resposta o *Price and Availability* (P&A) (DSCU, 2022).

De posse do P&A recebido, indicando o custo estimativo inicial e a sua disponibilidade de atendimento, é possível avançar para a fase da *Letter of Request* (LOR), que deve ser mais específica e delineada, explicitando de forma bastante pormenorizada tudo o que se deseja na obtenção, inclusive do tipo de entrega (INCOTERMS®)¹⁴ do material a ser executado, por exemplo (Ibdem).

Após os EUA realizarem as tratativas com o fabricante do equipamento negociado, e no delineamento interno dos custos administrativos e demais necessidades contratuais, é encaminhado ao governo solicitante a LOA para ratificação, contendo os dados do contrato,

¹⁴ Regras emitidas pela International Chamber of Commerce (ICC) que definem as responsabilidades no transporte de mercadorias em transações internacionais. Disponível em <<https://www.trade.gov/know-your-incoterms>>. Acesso em: 28 jun.23

principalmente o cronograma físico-financeiro dos desembolsos quadrimestrais (CUNHA, 2019, p.38).

O recebimento da LOA pelo governo requisitante depende da aprovação pelo DoS dos itens consultados. Caso seja necessário a aprovação superior pelo Congresso, em função do país solicitante, do valor envolvido, ou principalmente pelo item requisitado, o envio da LOA só será concretizado após a notificação de venda ao Congresso (Ibdem), como o indicado no fluxograma constante do Anexo A.

Com a aceitação da LOA é criado um FMS CASE específico, a ser atendido e gerenciado por um *Program Management* (PM) numerado, estruturalmente coordenado pelo *Program Executive Officer* (PEO), subordinado ao *Navy International Programs Office* (NIPO), o Escritório de Programas Internacionais da Marinha estadunidense.

Dependendo do tipo de equipamento ou curso adquirido via FMS, o Case será acompanhado gerencialmente no dia a dia pela estrutura da USNavy por um PM específico, que realiza as aquisições internas para a própria força, gerando economia na organização e dos processos.

De característica plurianual em sua maioria, os cases podem ser alterados ao longo da sua existência, de acordo com o tamanho e o impacto das mudanças necessárias na LOA inicial. A burocracia da efetivação contratual é executada por meio de alterações denominadas *amendments* (emendas, que requerem maior produção documental) ou *modifications* (modificações, mais simples de implantação) (Ibdem).

Importante destacar que a Sistemática FMS estadunidense também permite o viés assistencialista (ambiente de cooperação) no acesso a produtos de defesa para países e marinhas amigas, visando principalmente melhorar as capacidades de cooperações marítimas daquelas nações (Ibdem). O modelo *Foreign Military Financing -Direct Commercial Contracts* (FMF/DCC) orienta os procedimentos no caso de doação ou o empréstimo financeiro para obtenção de produtos e serviços militares (DCSA, 2023b). A possível utilização do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para essa finalidade no modelo brasileiro será abordada no Capítulo 4.

Importante órgão da estrutura FMS é o NIPO¹⁵, cujo lema é “*Maritime Superiority Through Collaborative Partnerships*”. Ele é a estrutura gerencial do DoD que engloba os PEO e

¹⁵ Disponível em <<https://www.secnav.navy.mil/nipo/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 01 ago. 2023.

seus programas internacionais, permitindo as parcerias entre as marinhas amigas sem, contudo, deixar desprotegidas as tecnologias críticas, principalmente quanto à propriedade intelectual industrial da sua BID. (NIPO, 2022). Construir parcerias estratégicas desenvolvendo a BID americana, gerando empregos em território americano, exportando influência e contribuindo uma segurança coletiva (NIPO, 2018). Por que não replicar essa iniciativa adaptada no Brasil por meio da MB?

A dinâmica do FMS tem sempre o objetivo de não dar lucro nem prejuízo aos cofres do governo dos EUA.

A DSCA identificou proativamente oportunidades para ajudar muitos aliados e parceiros a equilibrar as obrigações financeiras do FMS com as realidades financeiras atuais. Por exemplo, a DSCA identificou oportunidades de como oferecer aos aliados e parceiros elegíveis a oportunidade de adiar os pagamentos planejados para anos futuros em aquisições atuais, estabeleceu planos de pagamento exclusivos em aquisições atualmente em desenvolvimento e devolveu fundos excedentes atualmente em depósito nos Estados Unidos (DSCA, 2020b) (tradução nossa).

Outro ponto relevante para o aprofundamento da proposta objeto desse trabalho é a questão financeira que circulará entre os governos envolvidos e o fabricante contratado. O FMS possui orientações dedicadas ao gerenciamento do *Trust Fund*¹⁶ (DSCA, 2023c, Capítulo C9.15).

Naquele modelo, os diversos fundos são estabelecidos e possuem diversificada destinação. Cada Case FMS possui uma taxa administrativa, que é direcionada para um FMS *Trust Fund Administrative Surcharge Account*. O fundo dos Cases FMS, além de cobrir o pagamento do contrato com o fornecedor e as taxas administrativas do Case, pode ser utilizado para as viagens necessárias ao longo do seu gerenciamento, incluindo visitas técnicas e treinamento (DSCA, 2023c)

Tema sensível na venda de produtos de defesa de qualquer país, a sistemática FMS busca reduzir as barreiras da exportação de novas tecnologias a países aliados e parceiros, atualizando sempre suas políticas de acesso e a capacitação dos órgãos envolvidos, buscando sempre que possível, atuar com os demais órgãos da administração americana na revisão de restrições e a respectiva liberação de tecnologia (Ibdem).

No ano fiscal de 2022, o modelo FMS negociou \$ 51.9 bilhões de dólares, sendo que o modelo DCS gerou divisas da ordem de \$153.7 bilhões de dólares (LEE, 2023).

¹⁶ Disponível em <<https://www.dscamilitarysales.com/foreign-military-sales-trust-fund-administrative-surcharge-account-handbook-security-cooperation>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

O ano de 2023 tem sido um ano bastante ativo na reavaliação dos processos do FMS e da sua estratégia competitiva, visando ampliar resultados e dar nova energia ao modelo. Nesse ponto, em maio de 2023 foi divulgado pelo DoD o documento *Retooling Foreign Military Sales for An Age of Strategic Competition*, trazendo importante reflexão quanto à necessidade de atenção para os novos e emergentes desafios no campo geopolítico e das cadeias produtivas, propondo ações para reformular a supervisão do FMS (U.S. GOVERNMENT DEPARTMENT OF STATE, 2023a).

Conforme dado apresentado no documento, 95% dos casos do FMS são avaliados e aprovados pelo DoS em 48 horas, e os 5% restantes demoram um pouco mais, pois normalmente envolvem questões políticas complexas e necessitam de extensa coordenação interagências na sua avaliação. As principais propostas de melhoria da estratégia competitiva apresentadas naquele documento são as seguintes:

- a) desenvolvimento de uma abordagem Regional para negócios governo-governo: estabelecer as demandas de governos vizinhos de um proponente, equilibrando a balança local.
- b) priorização de novos negócios com base nos objetivos da Estratégia Nacional;
- c) promoção dos usos proativos e prospectivos dos Fundos Especiais, permitindo otimização de processos, quando indicado e requerido no contexto de defesa e segurança marítimas. A identificação de produtos com grande demanda por vários parceiros permitirá que os tempos de entrega sejam reduzidos, com a composição de um pequeno estoque, ou até mesmo a utilização dos excedentes de estoque da Força.
- d) estabelecimento de políticas específicas para produtos tecnológicos de grande visibilidade e que cumpram uma variedade de requisitos operacionais, como por exemplo aeronaves e lanchas remotamente pilotadas;
- e) melhoria do treinamento e o conhecimento da sistemática instalada pelos Adidos Militares e Oficiais que tenham relacionamento com os Adidos Militares acreditados no país, melhorando suas capacidades de fomentar novos cases;
- f) melhoria da comunicação com o Congresso Nacional sobre as atividades dos contratos governo-governo e seu relevante papel para as economia e diplomacia de defesa e sua participação no PIB (Produto Interno Bruto);

- g) estabelecimento de medidas de segurança de tecnologia apropriadas e a divulgação dos riscos do processo relativo os governos em processo de negociação, reduzindo atrasos nas entregas, as necessidades que extravasam os produtos adquiridos e o gerenciamento das crises durante o case (Ibdem) (tradução e adaptação nossa).

Importante destacar que a visão do negócio deve sempre buscar o “Win-Win”¹⁷, ambos os lados devem estar ganhando e estarem satisfeitos e felizes com aquela parceria. Ter sempre o foco nas soluções, e não nos problemas. Gerenciar expectativas, pois da diferença entre a expectativa e a realidade da gestão contratual, nascerão outros negócios. Devem ser permitidas múltiplas saídas, algumas delas criativas, ao ouvir e ser ouvido. Direitos e deveres devem ser equilibrados, lembrando que um dia serão postos à prova os seus deveres.

A busca desse equilíbrio, com seus benefícios e desafios, será essencial para o sucesso de qualquer venda de produto ou serviço na área de defesa no modelo proposto (CÁRDENAS, 2022).

Melo (2015) demonstra claramente as vantagens da estratégia “win-win” para ambos as partes quando analisa as lições da sabedoria antiga sobre as relações sociais, reforçadas quando elas ganham argumentos racionais e modernos na análise estratégica:

Imaginem-se dois agentes que têm interesse em um mesmo objetivo que afeta os dois. Seja este objetivo o mais estreito e preciso possível. Há certa tendência leiga de supor que os dois interesses ou divergem ou convergem; ou são concomitantes ou são harmônicos. E, em caso de concomitantes – tende-se a pensar – o resultado só pode ser que um ganhe e outro perca. Apesar da grande simplicidade dos modelos de jogos elementares (dois agentes e duas estratégias para cada um), eles ajudam a entender que pode haver superposição de divergências e de convergências, de conflito e de harmonia. E que as situações podem diferir porque são possíveis níveis maiores ou menores tanto de divergências quanto de convergências. Às vezes, as convergências podem ajudar a evitar os caminhos que levam a conflitos mais sérios. Em outras vezes, as divergências, mesmo pequenas, podem destruir a possibilidade do acordo mais satisfatório para as partes (MELO, 2015, p.20).

Quanto à revisão das suas estruturas e processos, em junho deste ano, o Secretário de Defesa estadunidense Lloyd J. Austin III aprovou um memorando para a estrutura organizacional do FMS que destacou pontos relevantes para melhoria contínua, que em conjunto com a criação de um *Continuous Process Improvement Board* (CPIB), indicou alguns

¹⁷ Situação em que ambos os lados ganham ou tem suas vantagens compartilhadas (Ganha-Ganha).

ajustes visando a aceleração dos processos institucionais de fomento e execução de cases FMS (U.S. GOVERNMENT DEPARTMENT OF STATE, 2023a, 2023b), destacando-se:

- a) ampliação da compreensão dos pontos e requisitos de interesse dos governos contratantes e da BID;
- b) revisão constante das restrições a produtos e serviços com tecnologias sensíveis, reduzindo certas barreiras para a sua exportação quando oportuno, visando principalmente a economia em escala e os investimentos em sua atualização durante o ciclo de vida;
- c) atendimento das prioridades requisitadas pelos governos contratantes, indiretamente apoiando o próprio esforço nacional nas questões de segurança regional e na obtenção de produtos secundários ou não catalogados;
- d) aceleração dos suportes no processo de obtenção e contratação, permitindo melhor entendimento do processo pelo governo contratante, bem como o desenvolvimento de documentos claros, cronogramas e métricas utilizadas;
- e) fomentação da expansão da BID, buscando a redução dos prazos de produção, entrega e suporte pós-venda. Produto e serviços com alta demanda ou procura e grande tempo de produção deverão ter prioridade na assistência;
- f) estabelecimento adequado dos cronogramas de desembolso dos contratos plurianuais, evitando inadimplências ou atrasos nos pagamentos, além de Fundos Especiais para a adequada gestão dos recursos financeiros e análises preditivas de curto prazo, com a participação da BID para o atendimento das demandas;
- g) divulgação das vantagens do processo para todo o governo, não só na área militar, mas de uma forma mais ampla a sua contribuição para todo o Poder Nacional, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e avanços setoriais no mercado de produtos e serviços de defesa. (Traduzido e adaptado U.S. GOVERNMENT DEPARTMENT OF STATE, 2023a, 2023b)

O modelo FMS é muito organizado do ponto de vista de publicações e padronizações, o que lhe adiciona grande segurança processual para os executores internos e os usuários estrangeiros. Três excelentes exemplos que servirão de referência em uma adaptação nacional são o *LOA Standardization Guide* (DSCA, 2020a), o *Electronic Security Assistance Management Manual* (E-SAMM) (DSCA, 2023c) e o *Transparency Handbook* (DSCA, 2017), esse focado para a elaboração de uma LOR. As publicações citadas são documentos atualizados constantemente *online*, com a missão de facilitar o entendimento do processo FMS e suas nuances, principalmente, para o futuro contratante, evitando-se erros iniciais que venham a prejudicar o gerenciamento futuro.

Dentre as características de governança desse modelo, uma das mais importantes é o controle de usuário final, denominado “*End User Clause*”. Esse controle é realizado em todos os artigos de defesa e serviços de defesa vendidos, alugados ou exportados sob a AECA. Denominado *Golden Sentry End-Use Monitoring* (EUM) *Program*¹⁸, o monitoramento fornece garantias de que o governo parceiro está cumprindo os requisitos impostos pelo governo estadunidense com relação ao uso, transferência e segurança dos artigos e serviços adquiridos, garantindo a conformidade com as regras e políticas de exportação de armas.

Adicionalmente tem-se a questão da cláusula compensatória, mais conhecida como Acordo de Compensação (AC) ou *Offset*, definido como uma condição compensatória para o fortalecimento da produção de bens, do desenvolvimento tecnológico ou da prestação de serviços, gerando benefícios de natureza industrial, tecnológica ou comercial (BRASIL, 2011), ou conforme estabelecido na Política de Compensação Tecnológica, Industrial e Comercial de Defesa (PComTic): “instrumento legal que formaliza o compromisso e as obrigações do fornecedor para compensar as compras ou contratações realizadas” (MD, 2018).

O interesse dos governos contratantes pela questão das compensações tornou-se uma parte cada vez mais relevante, minuciosa e dispendiosa da negociação de produtos de defesa, onerando os contratos de obtenção. A inclusão de cláusula *Offset* tem grande impacto no valor final negociado de contratação. A política estadunidense é bem clara, prevendo que o governo não incentiva a sua prática, compromete-se ou celebra um acordo de compensação, residindo nos fabricantes envolvidos, caso seja o interesse do contratante, por entender que é economicamente ineficiente e cria uma distorção no mercado (DEREK et al., 2014).

¹⁸ Disponível em <<https://www.dscamilitary.com/golden-sentry-end-use-monitoring-program>>. Acesso em: 30 jun.2023.

Quanto à questão da transparência do processo de negociação governo-governo estadunidense, merece menção a divulgação ostensiva da aprovação de uma LOA em seus termos gerais pelo DCSA como uma forma de dar conhecimento ao seu mercado interno e de criar certo grau de dissuasão no entorno estratégico do comprador, cumprindo já nessa fase uma parte importante dos objetivos estratégicos da obtenção de produtos e serviços de defesa utilizando-se o modelo. Como exemplo destaca-se o contido no Anexo B - Torpedo Mk-54 para o Brasil, dando contornos dissuasórios de alguma monta com a referida disseminação.

Cumprir destacar a preocupação com a gestão do conhecimento e respectiva produção e disseminação de documento de lições aprendidas. Durante a pesquisa sobre o processo de Cooperação de Defesa estadunidense, pesquisou-se sobre *Beyond Performance: Lessons Learned from U.S. Security Assistance to Tunisia*, onde as diversas linhas de execução do modelo FMS EUA-Tunisia mostram que os resultados vão muito além da performance dos equipamentos adquiridos e recebidos e do pessoal cursado (YOUSIF, 2020).

Após a longa verificação dos processos que envolvem o modelo FMS, que em grande parte será a base da análise da solução à questão formulada, agora passaremos a estudar o modelo de negócios governo-governo britânico, como comparativo e referência na oferta de produtos usados, em momento crítico do seu ciclo de vida, serviço que também é vislumbrado de ser executado na solução proposta por esse trabalho.

2.2 O MODELO DE NEGÓCIOS GOVERNO-GOVERNO DO MoD BRITÂNICO: O DE&S E A DESA

“Quando o fim é apenas o começo.”
Revista Desider JUL23¹⁹,
em artigo sobre o desfazimento de meios.

Em 2018, a MB adquiriu do Ministry of Defence (MoD) britânico o navio Capitânea da *Royal Navy* (RN), o HMS *Ocean*, por meio de venda governo-governo utilizando-se da estrutura organizacional britânica específica para essa destinação, em virtude da necessidade daquele governo de ajustar as suas contas e reduzir os seus custos, com a previsão de entrada em serviço de seus dois novos navios capitais. A venda trouxe relevante poder operacional aeronaval para a MB, mas também permitiu, indiretamente, a futura expansão dos negócios

¹⁹ Disponível em <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1169467/July_2023_Desider.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.

da base industrial de defesa britânicos com a gestão do ciclo de vida do meio vendido. Essa possibilidade concretizou-se em 2022 quando a MB assinou contrato²⁰ com a *Devonport Royal Dockyard Limited* (uma divisão da *Babcock Internacional*) para realizar a prestação de Serviços de manutenção preventiva e corretiva, além da transferência de conhecimentos, para apoiar as atividades de manutenção e reparo dos equipamentos e sistemas do Navio-Aeródromo Multipropósito (NAM) “Atlântico”, o atual Capitânea da Esquadra brasileira.

Visando uma abordagem comparativa, a pesquisa sobre o funcionamento da *Defence Equipment and Support* (DE&S) e seu departamento *Defence Equipment Sales Authority* (DESA), estruturas organizacionais do MoD britânico para compra e venda de equipamentos militares, materiais excedentes e do inventário das Forças Armadas do Reino Unido por meio de contratos governamentais, permitirá uma visão diferenciada das alternativas de implantação de uma sistemática de venda governo-governo, ponto de pesquisa conclusivo desse trabalho.

Reestruturado a partir da Reforma da Estratégia de Aquisições de Defesa do Reino Unido em 2010, as organizações do Reino Unido que tratam do mercado que engloba a BID britânica são a DE&S e a *Export Control Joint Unit* (ECJU), parte do *Department for Business and Trade* (U.K. GOVERNMENT - MINISTRY OF DEFENCE, 2010). O Reino Unido é o sétimo maior exportador de itens de defesa em todo o mundo, a maioria das exportações de produtos e serviços de defesa do Reino Unido foi para EUA, seguido do Qatar e da Arábia Saudita (SIPRI, 2023a).

O DE&S desempenha um papel essencial no fornecimento de equipamentos e apoio às forças britânicas, garantindo que elas tenham as capacidades necessárias para realizar suas missões. Se compararmos com a atual estrutura da MB, a DE&S seria o equivalente à Diretoria Geral do Material da Marinha (DGMM), mais especificamente da Diretoria de Gestão de Programas da Marinha (DGePM).

As bases de funcionamento dessa sistemática de vendas governo-governo do Reino Unido estão estabelecidas no *Acquisition System Operating Model* (ASOM) e por meio do *Acquisition System Handbook* (ASH), disponíveis no *Knowledge in Defence* (KiD). O KiD define como é controlado o processo de aquisição de defesa, sendo o documento norteador de todas

²⁰ Disponível em <<https://www.defesaaereanaval.com.br/naval/babcock-e-a-marinha-do-brasil-assinam-contrato-de-apoio-ao-nam-atlantico>>. Acesso em: 21 jun.2023.

as políticas e orientações que regem a entrega de projetos e modelos de negócios da defesa (U.K. GOVERNMENT, 2019).

Organismo subordinado à DE&S, a DESA é a responsável pelo fornecimento de equipamentos militares excedentes diretamente do inventário de defesa do Reino Unido, com custo e tempo de entrega reduzidos, quando comparados com a obtenção do mesmo produto novo, além de intermediar a entrega desses equipamentos com alguma manutenção ou reparo, dependendo do interesse e disponibilidade de recursos do comprador (U.K. GOVERNMENT. 2023a). Portanto, seu principal escopo de trabalho é o material descartado, excedente, ou que a gestão do seu ciclo de vida indique que seja o momento adequado para a sua venda, gerando receita e permitindo a renovação do seu inventário, atualizando seus equipamentos e fomentando o processo de fortalecimento da BID britânica (U.K. GOVERNMENT - MINISTRY OF DEFENCE, 2016).

É relevante destacar que a partir de 2014 a DESA começou a operar como uma *Bespoke Trading Entity* (BTE, ou Entidade Comercial Personalizada) com o objetivo de transformar o modelo *Government-owned/Government-operated* (GOGO) para um novo modelo *Government-owned/Contractor-operated* (GOCO), num modelo empresarial de negócios (MADUREIRA & DE ANDRADE, 2018), o que por comparação, tem os meios efeitos práticos da capacidade de contratação de pessoal e liberdade contratuais disponíveis na EMGEPON.

O valor de mercado do equipamento excedente é determinado com base em fatores como idade, condição, histórico de manutenção e quaisquer recursos ou modificações especializadas. O preço é normalmente baseado no valor justo de mercado, levando-se em conta os fatores de oferta e de demanda. Em função do interesse político da negociação, esse valor poderá até mesmo ser simbólico, permitindo o viés de cooperação desejado pela diplomacia no contexto das relações exteriores britânica (Ibidem).

A DESA facilita as discussões na medida que há o interesse mútuo na concretização da negociação em termos justos para ambos os lados, fornecendo informações adicionais e auxiliando com a documentação necessária para a venda. As negociações podem incluir considerações como preços, condições de pagamento, regulamentos de exportação e quaisquer necessidades de modificações ou reformas necessárias no material negociado (U.K. GOVERNMENT, 2023a).

Uma vez alcançado um acordo e ambas as partes decidem fechar negócio, a DESA gerencia a conclusão da venda, incluindo a transferência de propriedade, logística e quaisquer

procedimentos necessários de exportação ou importação, nos mesmos moldes do verificado no modelo FMS. Isso pode envolver a coordenação com fornecedores de transporte, entidades legais e agências governamentais do país receptor, de forma a garantir uma transação transparente e minimamente complicada.

A DESA divulga que seus objetivos principais para a condução da sua atividade governo-governo, na busca por desenvolver relacionamentos de longo prazo e mutuamente benéficos com seus parceiros internacionais são:

[...]

- Maximizar as receitas para o MoD;
- Garantir que os requisitos legais e ambientais sejam atendidos;
- Fornecer oportunidades de ampliação do engajamento das Forças Armadas britânicas no relacionamento com o governo amigo e suas Forças Armadas, e
- Fornecer oportunidades para a indústria britânica como parte da agenda de prosperidade (Ibdem) (tradução nossa).

Logo, pode-se observar que a participação da BID britânica no processo tem foco no auxílio necessário para a reforma e manutenção do material contratado, dimensionado especificamente para ele e por meio de pacotes em apoio ao ciclo de vida, uma abordagem bem diferente do FMS americano na atuação junto à sua BID. Em março de 2021, o Reino Unido publicou uma nova *Defence and Security Industrial Strategy* (DSIS), que forneceu a estrutura necessária para o governo trabalhar com a indústria para impulsionar a inovação e permitir melhorias na produtividade, garantindo que o Reino Unido continue a ter indústrias de defesa e segurança competitivas, inovadoras e de nível mundial que sustentam a segurança nacional e impulsionam a prosperidade e o crescimento britânico (U.K. GOVERNMENT, 2021a).

Demonstrando o valor da DESA para a diplomacia naval britânica, a BID e a sua economia de defesa, foi assim resumida pela imprensa especializada²¹ britânica a venda de dois navios de suporte logístico usados para o Egito em 2021 e sua relação com a DSIS:

Seu novo fôlego também poderia apoiar os empregos no Reino Unido, com negociações em andamento para trabalhos de reforma nos navios antes de serem exportados. Apoiado pelo investimento de £ 24 bilhões anunciado no ano passado, o desenvolvimento das exportações e investimentos em defesa é um elemento-chave para o avanço da Grã-Bretanha no mundo e a afirmação da defesa do Reino Unido diante da evolução das ameaças. O recente Documento de Revisão Integrada e Comando de Defesa ajuda essas ambições, fornecendo uma espinha dorsal estratégica para essa atividade comercial (MilitaryLeak.com, 2021). (tradução nossa)

²¹ Disponível em <<https://militaryleak.com/2021/11/07/uk-defence-equipment-sales-authority-sells-royal-fleet-auxiliary-ships-to-egyptian-navy/>>. Acesso em: 28 jul. 2023.

Outra iniciativa do Governo britânico que impacta diretamente a *Royal Navy*, nos resultados da DE&S e que provavelmente impactará no futuro nos resultados da DESA, foi o estabelecimento do *National Shipbuilding Office (NSO)*, criado em 2021, para fomentar e promover a indústria de construção naval e setor marítimo do Reino Unido, criando empregos domésticos (U.K. GOVERNMENT, 2021b; 2023b), numa iniciativa que guarda similaridade ao conceito do Cluster Tecnológico Naval²²:

O setor de construção naval contribui com uma enorme quantia para o Reino Unido e, em 2020, os serviços de construção, reparo e manutenção de navios e barcos contribuíram com £ 2,4 bilhões para a economia britânica, apoiando cerca de 44.000 empregos. Havia 1.665 empresas registradas nesse setor, sendo 99% de Pequenas e Médias Empresas. A Defesa continua a apoiar o setor da Construção Naval com contratos para cinco fragatas Tipo 31 em 2019. O projeto Type 26 do Reino Unido está sendo exportado para o Canadá e a Austrália, criando e sustentando 5.000 empregos no Reino Unido e cerca de £ 6 bilhões de contratos de exportação potenciais para beneficiar fornecedores nacionais (U.K. GOVERNMENT, 2023c) (Tradução nossa).

Dessa forma, nota-se que diversas estratégias conduzidas na governança das obtenções de produtos e serviços de defesa e a gestão do ciclo de vida dos meios operativos, incluindo-se o seu desfazimento, estão diretamente alinhados com o interesse nacional de fomentar a cooperação de defesa, a geração de empregos domésticos e a exportação de certo grau de influência do governo britânico, com grande emprego da *Royal Navy* no processo.

Utilizando-se da linha de atuação de interesse apresentada acima, a pesquisa da sistemática empregada pelo DE&S – DESA trará como foco para o modelo proposto nesse trabalho a venda governo-governo de equipamentos usados, como forma de aliviar estoques, renovar a frota e atuar em pontos críticos do ciclo de vida dos equipamentos militares, quando a análise do custo de posse do meio indicar que seria oportuno e eficiente o seu desfazimento, como por exemplo, como ocorrido com a doação da ex-Corveta "Purus" e como se vislumbra como oportunidade para o desfazimento dos NPa 200t e das aeronaves IH-6B, há 38 anos em serviço na MB e já com suas substitutas contratadas pelo MD em obtenção conjunta do MD.

Venda por preço simbólico ou doação? Ambos os caminhos precisam ser analisados do ponto de vista comercial e de relações internacionais integrados com os interesses da MB e do Brasil, mas podem ser aplicados e operacionalizados pelo mesmo Escritório. Identifica-se

²² Associação sem fins lucrativos com o propósito de contribuir para o desenvolvimento econômico do setor naval, com o entendimento que sua aglutinação é benéfica para os seus associados e a sociedade. Disponível em <<https://www.clusternaval.org.br/>>. Acesso em: 01 jul. 2023.

similaridades entre a DE&S e a DGePM, e da DESA com a composição de parte da proposta da ENAPI envolvendo a interveniência técnica da EMGEPRON.

2.3 A AQUISIÇÃO DIRETA (DCS) E O MODELO DE NEGÓCIOS GOVERNO-GOVERNO: MODELOS COMPLEMENTARES

Até o presente momento foram abordados dois grandes exemplos de modelos governo-governo de negócios de produtos e serviços de defesa, ambas operadas por duas grandes potências industriais e militares. Mas chega um momento em que, após encerrada a assessoria na intermediação inicial desse processo de aquisição e ocorre o processo de internalização no governo contratante, se percebe a necessidade de andar pelas próprias pernas, seja na tentativa de reduzir custos de posse, seja na necessidade de se manter o relacionamento com o fornecedor na tentativa de alongamento do ciclo de vida do produto com modificações e atualizações tecnológicas, fugindo da sua obsolescência. Nesse momento, a aquisição direta, comumente conhecida como *Direct Commercial Sales (DCS)*, é procurada com maior intensidade.

O comparativo entre a obtenção direta no fabricante ou via governos é tão importante que tem seu próprio capítulo no GreenBook do FMS, o Manual do FMS estadunidense, sendo entendido como um caminho natural que pode ser utilizado pelo governo contratante, até mesmo complementando um case (LOA aceita). O principal risco intrínseco da opção DCS repousa na necessidade pela maior busca do conhecimento da legislação americana e internacional de comércio pelo contratante (DSCU, 2022).

No modelo brasileiro de exportação de produtos de defesa, esse risco é mitigado pela atuação da EMGEPRON como Interveniente Técnico, que será mais bem explorado no item 4.1 desse trabalho.

A FIG. 2 demonstra as principais diferenças de ambos os processos dentro da visão do governo estadunidense:

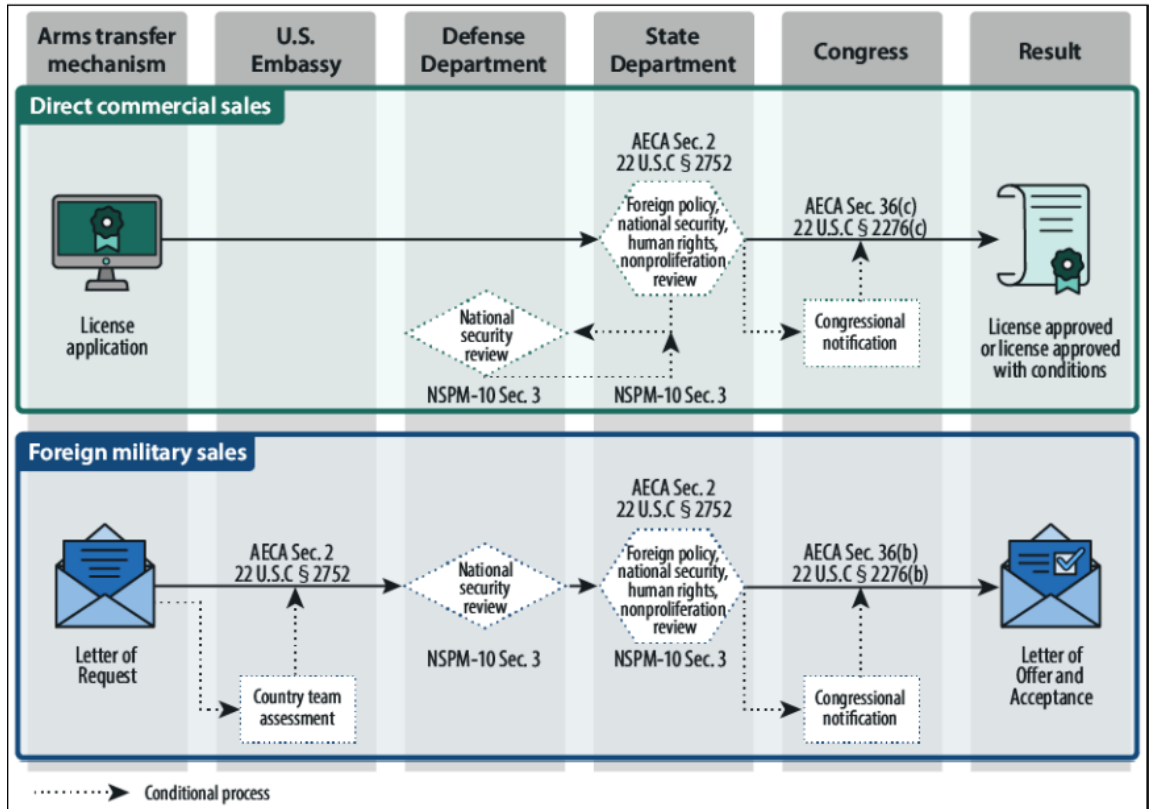


Figura 2– Comparativo dos caminhos do processo de análise FMS e DCS
 Fonte: GAO-19-673R (U.S. GOVERNMENT, 2019).

Pode-se observar que ambos os modelos passam por extensas revisões, incluindo revisões de quesitos de segurança nacional e de política externa, destinadas a garantir que essas transferências de armas protejam os interesses dos EUA, principalmente nas áreas de Segurança Nacional, segurança econômica, diplomacia, direitos humanos e quanto à sua não proliferação (*end-user clause*). Ambos os DoS e DoD são instados a apresentar seus critérios de avaliação dos riscos dos pedidos efetuados (DSCU, 2022). A importância desses riscos ao processo de venda de equipamento militar será mais bem explorada no item 2.4 desse trabalho. Não foram encontradas informações de como o processo é conduzido na DESA.

Em termos de valores negociados considerando-se equipamentos e treinamentos, as vendas totais do FMS no ano fiscal de 2020 foram de aproximadamente US\$ 50,7 bilhões. A média móvel no ano fiscal de 2022, levando-se em consideração os últimos três anos de FMS e DCS combinados foi de US\$ 153 bilhões, um aumento de 26,1% em relação ao nível fiscal de 2021 de US\$ 121,4 bilhões, motivado principalmente pela recuperação do cenário pós-covid-19, da estratégia norte-americana de contenção Chinesa no Indo-Pacífico e, principalmente, pela Guerra Rússia-Ucrânia (DSCA, 2023c).

O arcabouço regulatório estadunidense DCS processa e autoriza a transferência de armas de empresas para países estrangeiros ou, em certos casos, até mesmo para entidades estrangeiras, por meio de licenciamento. Enquanto o DoS processa 38 mil pedidos DCS anualmente, o DoD processa em média 1500 novos cases (U.S. GOVERNMENT, 2019, pg. 3). O entendimento é que tanto o FMS quanto o DCS facilitam a interoperabilidade de parceiros militares estrangeiros e as Forças estadunidenses e, portanto, os dois modelos são vistos pelo governo estadunidense como complementares, não concorrentes.

A DoS - *Directorate of Defense Trade Controls (DDTC)*, inserido no *Bureau of Political-Military Affairs*, é quem administra o modelo DCS, emitindo uma licença de exportação para a venda. Uma das maiores preocupações na obtenção dessa licença para a oferta de produtos via DCS é a verificação se o item cumpre o regramento *International Traffic in Arms Regulations (ITAR)*. O regramento ITAR rege a fabricação, a exportação e a importação temporária de produtos e serviços de defesa, sendo regularmente atualizado e revisado de forma a refletir as mudanças nos desenvolvimentos tecnológicos e nos interesses da segurança nacional e da política externa estadunidense (U.S. GOVERNMENT. DEPARTMENT OF STATE, 2023c).

Uma das principais interferências entre o modelo FMS e o DCS nos EUA é que eles são impedidos de competir pela oferta do mesmo produto ou serviço. Mesmo que seja requisitado pelo governo contratante, o FMS declinará de um orçamento de produto ou serviço caso ele também esteja sendo cotado diretamente com o fabricante, e vice-versa (DSCA, 2023a). O governo contratante deve definir qual modelo ele prefere: usar as garantias e facilidades do FMS e apoio do PM, aproveitando-se de toda a padronização e suporte do DoD, ou utilizar a aquisição direta com o fabricante, talvez aproveitando um preço fixo da oferta e enfrentando as dificuldades usuais de um contrato plurianual, a legislação de outro país e a barreira linguística?

Logo, a decisão sobre a utilização do modelo FMS, do modelo DCS, ou uma combinação de ambos, dependerá das circunstâncias únicas de cada transação, bem como dos riscos e desafios criados por uma complicada colcha de retalhos das leis americanas e do governo contratante (DEREK et al.,2014).

O quadro 2 apresenta as vantagens potenciais do modelo DCS e seus argumentos contrários à sua implantação:

QUADRO 2– Potenciais vantagens e contra-argumentos do modelo DCS

Potenciais vantagens de contratação DCS	Contra-argumentos
As partes podem estruturar livremente o transacionar e negociar custos e condições contratuais mais adequados.	O fabricante e o governo comprador devem ter negócios e leis suficientes recursos e perspicácia.
Como uma transação comercial, não está sujeito a muitos dos regulamentos legais e regulamentares do FMS e, portanto, pode ser negociado e finalizado de forma mais flexível e rapidamente.	O fabricante e o governo comprador devem ter os recursos e perspicácia para assumir essas responsabilidades e riscos; além disso se o governo comprador realmente deseja um estreitamento da relação militar com os EUA o FMS é bem mais atraente. E mesmo com DCS, o governo dos EUA ainda deve aprovar uma licença de exportação.
Permite ao governo comprador adquirir pacotes não padronizados e personalizados de artigos e serviços que não estão disponíveis via FMS.	Artigos e serviços não padronizados e exclusivos podem precisar ser integrados e/ou padronizados com outros artigos ou serviços, ou exigir maiores serviços de suporte subsequentes do Contratante dos EUA, alguns inclusive fora dos EUA. Os compradores preferem a abordagem de "pacote total" disponível através do FMS.
O governo comprador tem maior liberdade para insistir nas compensações.	O FMS também permite compensações – contudo elas devam ser negociadas diretamente com o contratante dos EUA, não com o governo dos EUA.
Pode evitar muitos custos que aumentam o preço das transações de FMS — por exemplo, sobretaxas administrativas. No entanto, os custos administrativos DCS podem ser significativos, dependendo dos fatos da transação proposta.	Dependendo da capacidade de negociação partidos, os preços do DCS podem rivalizar ou superar os do FMS; além disso, o DCS ainda pode exigir serviços de acompanhamento, suporte e integração de artigos.

Fonte: DEREK et al., 2014 (tradução e adaptação nossa).

Com os dados acima apresentados, observa-se que a escolha pelo modelo DCS reveste-se de pontos positivos e negativos, com diferentes pontos de vista do governo fornecedor, da indústria fornecedora e do governo contratante. Caberá aí uma definição que atenda melhor aquele que está pagando, o governo contratante, de acordo com as disponibilidades oferecidas pelo governo fornecedor.

Segundo lembrado por Cunha (2019, p.39), caso haja *Offset* previsto no contrato DCS no modelo estadunidense, é obrigatório a notificação ao Congresso, de forma a evitar-se a perda de competitividade da indústria de defesa daquele país no mercado internacional de produtos de defesa num futuro.

Ambos os modelos possuem riscos da interação, que normalmente extrapolam os aspectos comerciais e vão muito além da mesa de negociações e que podem arruinar reputações e a imagem dos envolvidos. *Compliance*²³ será primordial para a manutenção das corretas atitudes pelos envolvidos.

²³ Entende-se como a aplicação correta das regras e posturas de conduta comercial.

2.4 RISCOS DA INTERAÇÃO: O FIEL DA BALANÇA NA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS GOVERNO-GOVERNO

“Organizações bem-sucedidas, incluindo as militares, aprenderam que quanto maior o risco, mais necessário é envolver o comprometimento e a inteligência de todos.”

Maragreth J. Wheatley (2005), escritora americana

Promulgado em 2022, o Tratado *Arms Trade Treaty* (ATT) foi incorporado ao ordenamento jurídico brasileiro (BRASIL, 2022). No referido tratado, está regulado o comércio internacional de armas convencionais, suas munições e componentes, estabelecendo regras para exportação, importação, trânsito, transbordo e intermediação de oito categorias de armas: armas pequenas e leves, aviões de combate; helicópteros de ataque; mísseis e lançadores de mísseis; navios de guerra; sistemas de artilharia de grande calibre; tanques de guerra e veículos de combate blindados (Ibdem), englobando diversos produtos possíveis de serem oferecidos pela MB para exportação por meio de contrato governo-governo, com critérios objetivos para a avaliação dos pedidos de autorização e seu controle.

Com esse risco, outras questões de segurança correlacionadas a essas interações governo-governo deverão ser avaliadas na mensuração do perigo, e respectivamente seu risco associado, para a aceitação do parceiro no processo de venda de produtos de defesa, podendo levar a um indesejável desconforto para explicar ações de terceiros ou contrariar narrativas geopolíticas contrários ao interesse nacional, ou até mesmo no âmbito da imprensa, pelo interesse em produzir notícias e manchetes que amplifiquem seu “IBOPE”²⁴.

Pereira (2017) apresentou como a MB poderia inspirar-se na Segurança da Aviação em função da Política de Gestão de Riscos publicada naquele mesmo ano, tendo como propósito a orientação da gestão dos riscos associados para o alcance dos objetivos estratégicos da Marinha, por meio do estabelecimento de critérios objetivos e padronizados.

No mesmo artigo foram apresentados quatro conceitos importantes para se mitigar os riscos dos perigos mapeados:

²⁴ Empresa atuante entre 1942 e 2021 no setor de pesquisas de mídia, de mercado, de consumo e de comportamento, o IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) teve seu nome relacionado às estatísticas do interesse público (GUITARRARA, [s.d.]

- a) antecipar-se e gerenciar os riscos durante o planejamento, sendo mais fácil o seu gerenciamento durante esta fase;
- b) considerar a relação custo x benefício antes de aceitar o risco, onde os benefícios a serem obtidos devem ser bem conhecidos e compatíveis com o nível de risco;
- c) decidir no nível adequado, onde o decisor dispõe dos recursos necessários para reduzir ou eliminar o risco e a autoridade necessária para fazer implementar as medidas de controle; e
- d) rejeitar riscos desnecessários, que não trazem nenhum retorno identificado para a instituição em termos de benefícios ou oportunidades (Ibdem).

Dessa forma, a análise dos conceitos acima permitirá ao decisor considerar se determinada negociação de venda de produto de defesa valerá a pena ser iniciada, atingindo aos interesses da sistemática governo-governo, ao mesmo tempo que manterá íntegra a imagem do Brasil e da MB.

Como fiel da balança no processo de avaliação política para o comércio de produtos de defesa, foram mapeados quatro principais perigos, com sua respectiva análise do risco a serem levados em consideração, principalmente no campo informacional, que podem negativamente circundar todo o processo. Destaca-se como principais riscos:

- a) a mobilização da opinião pública pela mídia contra a iniciativa, dado o argumento de estar incentivando a corrida armamentista regional ou incentivando o desequilíbrio orçamentário contra o “bem social”;
- b) a desnacionalização das empresas da BID;
- c) o comportamento indesejável do governo comprador, principalmente ferindo os direitos humanos ou a cessão do armamento a terceiras partes não autorizadas; e
- d) as disputas legais em caso de discordância do governo comprador.

O Ex-Chanceler Celso Lafer (2018), avaliou da seguinte forma a importância das mídias na questão da formação da opinião pública:

(...) numa democracia, as mídias tem um papel significativo na conformação da agenda de opinião pública e opera no tempo online dos eventos, distinto do tempo mais lento dos processos que usualmente caracterizam a ação diplomática. Os meios de comunicação, por isso, dispõem de um poder de emissão de notícias e de influência que tem um significativo papel no modo pelo qual a sociedade percebe a realidade dos problemas internacionais. A percepção da realidade integra a realidade política e, assim sendo, é um dado com o qual o ministro das Relações Exteriores necessariamente precisa lidar, pois a condução da política externa numa democracia não pode ignorar os ventos da opinião pública. Estes ventos são variáveis, e por vezes incertos. Por isso, uma política externa de cata-ventos seria errática e incoerente (LAFER, 2018, p.61).

A questão da resposta da mídia referente ao emprego da narrativa de se incentivar a corrida armamentista regional terá grande efeito sobre uma possível negociação de produtos de defesa governo-governo, onde a questão humanitária será colocada à prova. Hartung (2022), quando apresenta sobre a dualidade da promoção da estabilidade ou do incentivo aos conflitos com o comércio de produtos de defesa, coloca:

A principal consideração política é como restringir as vendas àqueles que ajudarão os aliados a se defenderem sem provocar corridas armamentistas ou aumentando as perspectivas de conflito. De nota particular, o Acordo submarino Austrália-Reino Unido-EUA ou AUKUS beneficiará empreiteiros dos EUA, mas corre riscos alimentando a competição armamentista e aumentando as tensões com a China (HARTUNG, 2022, p.3). (tradução nossa)

Relatório do *Office of the High Commissioner for Human Rights* (OHCHR) da ONU, tipifica o impacto das transferências de armas em vendas governo-governo sobre os direitos humanos, pressionando para que sejam negados acordos que violem ou favoreçam o abuso dos direitos humanos, como descrito no seu Artigo 6º (Proibições), em caso de conhecimento de que as armas ou itens seriam usados em crimes de guerra definidos por acordos internacionais. No Artigo 7º (Exportação e Avaliação de Exportação) do mesmo documento, descreve como ilegal a transferência de armas quando há um risco maior de que sejam usadas para cometer ou facilitar violações graves dos direitos humanos (Artigo 7.1 bii) (OHCHR, 2020).

No âmbito interno, em virtude do crescimento da BID brasileira no desenvolvimento de capacidades tecnológicas estratégicas por meio da pesquisa e inovação, avançam os questionamentos sobre a validade da obtenção dos produtos e serviços estratégicos de defesa pelo MD, em contrapartida aos investimentos para solucionar os profundos problemas sociais ainda encontrados no Brasil na área de saúde, educação, saneamento básico e infraestruturas, conhecido como a teoria *Guns or Butter Trade-off* (DIKICI, 2015). O conceito é de que quando uma economia investe na produção de mais armas (gastos militares), ela obrigatoriamente reduz sua oferta de programas sociais e na produção de alimentos e vice-versa. Os recursos orçamentários deslocados para a área social, em detrimento quase que total do investimento em defesa é reconhecido como “Dividendos da Paz”²⁵, mas há escritores que divergem desse entendimento (MINTZ, 1989), por entenderem que a economia de defesa gera dividendos, que permitem a ampliação da oferta e programas em um círculo virtuoso de prosperidade.

²⁵ Disponível em <<https://www.investopedia.com/terms/p/peace-dividend.asp>>. Acesso em: 28 jun. 2023.

Com base no equivocado conceito de desequilíbrio entre a compra de armamentos e o fornecimento de insumos básicos para a população e com programas sociais, que não são poucos no âmbito nacional, um alegado desequilíbrio poderá ser amplificado com a mobilização da opinião pública pela mídia contra uma iniciativa de negócios governo-governo, onde o governo brasileiro poderá ser acusado de estar fomentando esse desequilíbrio no exterior, alegadamente ferindo os direitos humanos.

Quanto à desnacionalização, entende-se como a alienação de capital e de tecnologias das empresas nacionais do setor para competidores estrangeiros, com prejuízo para a efetividade das políticas públicas do setor (ANDRADE & FRANCO, 2016, pg.7-8). Ao atingirem certo grau de maturidade no desenvolvimento de seus produtos, contando inclusive com uma relação de operadores e uma cartela de vendas, essa visibilidade desperta o interesse das grandes empresas de defesa estrangeiros, que iniciam movimentos de obtenção societária e de “*brain-drain*” (retenção de talentos), minando o corpo técnico e áreas de inovação.

Caso recente ocorreu com a Helibras, antiga “fabricante brasileira” de helicópteros instalada em Itajubá-MG, onde a sua controladora francesa AIRBUS adquiriu as ações remanescentes brasileiras do Governo de Minas Gerais, em janeiro de 2023, passando a controlar 100% da companhia²⁶. A Helibras é a responsável atualmente por um dos maiores Programas Estratégicos do MD, relacionada à compra de 47 helicópteros de grande porte e de 27 helicópteros de pequeno porte, esses para instrução de voo²⁷.

Envolvimentos em conflitos internos ou regionais, não alinhamento com blocos hegemônicos ou ação contra seus interesses, atuação diplomática irregular, falhas no atendimento aos direitos humanos são problemas comuns que devem ser analisados politicamente para a efetivação de uma proposta, podendo não ser dado prosseguimento às consultas iniciadas. Como exemplo desse comportamento indesejável, podemos citar a cessão de armas dos EUA para a Nigéria em 2022, que recebeu pesadas críticas em função de que o armamento recebido foi utilizado em ações contra minorias locais, atentando contra os direitos humanos (NYLEN et al., 2022).

Outra questão que cumpre salientar é a gestão de conflitos na área legal. Na sistemática FMS como exemplo, a LOA está sujeita às leis estadunidenses, sendo que os países

²⁶ Disponível em <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/01/20/airbus-helicopters-compra-1551-pontos-percentuais-da-helibras-e-assume-controle-da-companhia.ghtml>>. Acesso em: 28 jun. 2023.

²⁷ Disponível em <<https://www.defesaaereanaval.com.br/aviacao/projeto-th-x-marinha-e-fab-vao-receber-helicopteros-esquilo-em-troca-de-h225m>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

compradores concordam tacitamente em não submeter quaisquer divergências a tribunais internacionais (DSCA, 2023d).

Depois de analisados os quatro principais perigos envolvidos, algumas medidas mitigadoras aos perigos apresentados e aos riscos associados, quando da venda governo-governo de produtos de defesa, podem ser vislumbrados como referência futura, reforçando a importância e os resultados da negociação, coadunado com as sugestões de Hartung (2022, pg. 48) adaptadas:

- a) dependendo dos valores e itens comercializados, obrigação de registro como Empresa Estratégica de Defesa (EED) ou negociação da opção de *golden-share*²⁸ junto ao governo;
- b) redução do *Lobby*²⁹ da indústria de defesa nas decisões de venda governo-governo;
- c) ampliação de políticas de *Compliance* nas empresas contratadas;
- d) apreciação no nível político, de quais produtos de defesa devam ser considerados estratégicos;
- e) ampliar a transparência sobre o processo de venda governo-governo;
- f) avaliar o risco no político (MD e MRE) quanto ao impacto da negociação para a corrida armamentista regional, alimentação de conflitos horizontais, abusos dos direitos humanos e desvio de armas (controle efetivo da cláusula *end user*) para terceiros, considerados indesejáveis e ou inimigos.

Observa-se que a implantação de um modelo de negociação de contratos de venda de produtos e serviços de defesa governo-governo, nos moldes dos modelos internacionais visitados, possui diversos desafios e várias oportunidades. Silva Filho (2017) assim pontuou:

Um aumento significativo das exportações de defesa do Brasil exigirá não apenas aperfeiçoamentos econômicos e regulatórios, mas também uma mudança mais profunda da própria estratégia de inserção internacional do país, enfatizando a abertura econômica e as parcerias estratégicas para desenvolvimento tecnológico e prospecção conjunta de mercados externos. Para tanto, o país deverá fazer escolhas claras de política externa, assumindo os riscos e as oportunidades delas decorrentes (SILVA FILHO, 2017, p. 108).

²⁸ “Ações de ouro” são títulos que oferecem ao seu detentor o direito de vetar decisões da empresa que estejam contra o seu interesse.

²⁹ Defesa de interesses por grupos, indivíduos ou empresas que se aproximam dos decisores para apresentar argumentos favoráveis ou contrários a determinada política, legislação ou decisão (PATRI, 2011, p. 141-142)

No capítulo a seguir será discutido a relevância econômica dessas possíveis interações governo-governo e seu impacto para o *Hypercluster* da economia do mar, na sua relação com a indústria naval, a Academia e o governo, principalmente por meio da MB.

3. **HYPERCLUSTER DA ECONOMIA DO MAR: UMA GOVERNANÇA DE VENDAS GOVERNO-GOVERNO PARA A COOPERAÇÃO DE DEFESA NAVAL, GERAÇÃO DE EMPREGOS DOMÉSTICOS E PARA EXPORTAÇÃO DE INFLUÊNCIA MARÍTIMA**

Ao observarmos os modelos anteriormente pesquisados, pode-se visualizar as vantagens de uma governança³⁰ que tenha a capacidade de transitar no setor público e no setor privado, ao tratar com governos e empresas, que constantemente não possuem os mesmos interesses e tem agendas complexas. Uma capacidade relevante e uma vantagem competitiva a nível internacional nos dias atuais.

O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas. Embora seja fácil identificar a lógica da governança e os mecanismos para atingir essas metas sejam muito bem conhecidos pela ciência política e administração pública, a governança ainda não é uma tarefa simples (PETERS, 2013, p. 29).

Uma governança que busque ofertar um produto ou serviço de defesa terá como desafio colocar em prática os modelos imaginados para a organização cumprir sua missão e visão de futuro, ao estabelecer as metas a serem alcançadas, agir com coerência nos cenários de atuação, e implementar os métodos e suas respectivas correções quando necessário.

O principal arcabouço regulatório referente aos produtos de defesa é a Lei nº 12.598, de 21 de março de 2012, conhecida como “a lei de fomento à BID”, que estabelece as “normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa e dispõe sobre regras de incentivo à área estratégica de defesa” (BRASIL, 2012).

Essa política de fomento à BID tem abrangência nas esferas das políticas externas e de defesa, respondendo aos cenários internos e externos ao Brasil. Na área da política externa, ela pode colocar o Brasil em destaque com sua tecnologia e inovação, contribuindo para a conta das exportações da balança comercial e para a liderança regional, enquanto na política de defesa, abre importantes possibilidades de conexões das Forças com a indústria, permitindo o desenvolvimento de produtos e serviços de interesse, passando em certo momento a serem os verdadeiros “garotos propaganda”³¹ desses produtos e serviços.

Outra oportunidade de interação, já bastante utilizada pela MB é a questão da cooperação militar, que mistura as políticas públicas de relações exteriores e de defesa por

³⁰ Vocábulo grego que significa direção.

³¹ Origem do termo no inglês “*brand ambassador*” (embaixador da marca, na sua tradução literal). Utilizado para indicar aquele que personifica os valores e a imagem de uma marca ou produto, sendo reconhecido e associado a ela. (Araújo; Gama; Nascimento, 2017)

meio do oferecimento de visitas, cursos e intercâmbios. No modelo FMS estadunidense ele se utiliza da sistemática de vendas governo-governo para controlar e negociar a realização desses eventos em áreas de interesse.

Segundo Abreu (2020, pg. 37) essas interações, conhecidas como “diplomacia pública” tem o propósito de alcançar e persuadir públicos-chave e líderes estrangeiros, permitindo melhor conhecimento das realidades, evitando-se mal-entendidos ou interpretações equivocadas de movimentos de governo. O conhecimento é a sua melhor propaganda. CLAWSON e BINNENDIJK (1996) assim contribuem:

A diplomacia pública utiliza como instrumentos declarações públicas, visitas de alto nível, intercâmbio cultural, eventos culturais, artísticos e esportivos, programas de visitas e de intercâmbio voltados para indivíduos com boas perspectivas de carreira em áreas de interesse (potenciais interlocutores), apoio a organizações privadas etc. (CLAWSON; BINNENDIJK, 1996 apud ABREU, 2020).

Voltando-se para as estruturas de governança, no MD a política industrial de Defesa é conduzida pela Secretaria de Produtos de Defesa (SEPROD), cuja FIG. 3 demonstra o seu organograma.



Figura 3 – Organograma MD/SEPROD
Fonte: MD (2023).

Criada em 2010, na estrutura da Secretária-geral do MD, a SEPROD tem a responsabilidade de formular os marcos referenciais e as iniciativas de políticas nacionais e de defesa voltadas para o desenvolvimento permanente da BID, permitindo o atendimento das

necessidades de preparo, prontidão, aparelhamento e modernização das Forças Armadas (MD, 2023).

A SEPROD está organizada em quatro departamentos (FIG.4):



Figura 4 – Organograma SEPROD
Fonte: MD (2023).

Como podemos observar no organograma da SEPROD, existe o Departamento de Promoção Comercial (DEPCOM), que tem como objetivo atuar no mercado externo em busca de novas oportunidades para a BID (Ibdem). Ele também atua na coordenação e apoio de Eventos, Feiras, Comitivas e participa de diálogos visando a promoção comercial dos produtos e serviços da BID. O DEPCOM é o responsável pela análise e autorização das exportações de Produtos de Defesa (PRODE) e Produtos Estratégicos de Defesa (PED), em conjunto com o MRE. (Ibdem)

No MRE, esses pedidos para exportação de produtos de defesa utilizam o Sistema de Exportação de Produtos de Defesa (EXPRODEF), sendo sua tramitação na Divisão de Produtos de Defesa (DIPROD), que recebe os pedidos de autorização para negociações preliminares e pedidos de autorização para exportação de produtos de defesa (MD, 2020c). Essa autorização preliminar tem validade de 2 anos. O fluxograma do processo de exportação pode ser vislumbrado na FIG.5.

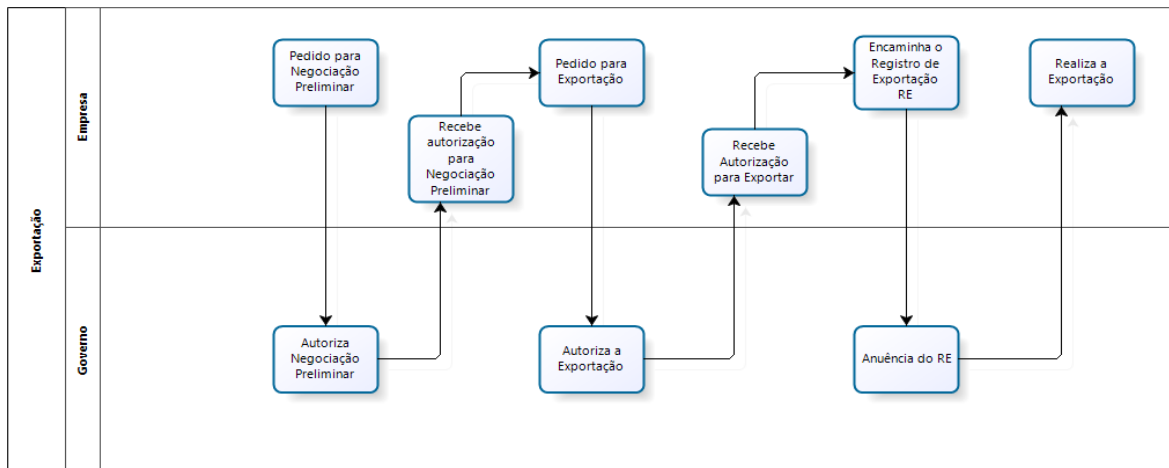


Figura 5- Processo de Exportação PRODE
Fonte: MD (2020c).

Na estrutura organizacional da MB, ela não possui uma organização estruturada que regularmente dialogue no segmento da Economia do Mar e sua indústria de defesa naval correlata, com o objetivo de externalizar os produtos e serviços de interesse da MB, como orientado nas políticas da Defesa em vigor. Relega-se essa função para a EMGEPRON. Tem-se a DGePM e as demais Diretorias Especializadas (DE) focadas nas necessidades internas de obtenção da Força, por meio da importação (utilizando-se ou não de contratos governo-governo) ou da compra no mercado nacional.

A MB não possui uma estrutura organizada com a visão estratégica que capitalize para si as benesses das pontes construídas pela indústria de defesa junto aos governos e suas respectivas Marinhas quando das suas exportações, e que converse com a estrutura da SEPROD e a BID nesse sentido, subsidiando-as especificamente com a visão de produtos e serviços que atendam à sua necessidade futura de desenvolvimento operacional e de uma possível utilidade diplomática.

A dependência tecnológica é sentida na indústria naval de construção e reparos, onde a falta de soluções nacionais leva a decisões pelo emprego de tecnologias e de manutenção estrangeiras. Ao mesmo tempo, idealisticamente, a MB seria a grande fomentadora nos pedidos de produtos e serviços que darão fôlego à essa mesma indústria, permitindo que ela aumente seu Portfolio de produtos de elevada prontidão tecnológica e seus índices de conteúdo local, além da MB ser a maior disseminadora e interessada no aumento da

mentalidade marítima³² e da percepção da importância do *Hypercluster* da economia do mar para a sociedade brasileira. Grande dilema, que se reveste de preocupação pelo crescente aumento dos custos, da escassez de insumos e pelas dificuldades de composição orçamentária adequada.

[...]pode-se considerar segmentos específicos da Base Industrial de Defesa (BID) como parte que compõe a economia azul nacional, de modo que o setor de defesa contribui não apenas para o desenvolvimento tecnológico e industrial, mas também para a presença, a proteção e a preservação das águas da Amazônia Azul (ANDRADE et al., 2022, p.27).

Na cerimônia de abertura da 13ª edição da LAAD *Defence & Security 2023*, segundo reportagem do Site especializado “Defesa em Foco”, o Ministro da Defesa José Mucio Monteiro Filho destacou que o setor industrial de defesa representa na atualidade cerca de 5% do PIB, com a capacidade da BID de geração de emprego e renda de cerca de 2,9 milhões de pessoas no Brasil, sendo 1,6 milhão de empregos diretos e 1,3 milhão de indiretos (DEFESA EM FOCO, 2023).

Ele reforçou na oportunidade os números apresentados, afirmando que cada emprego na Base Industrial de Defesa gera o equivalente a 2,6 empregos em outros setores, demonstrando que o investimento na indústria de defesa tem elevado fator multiplicador no mercado de trabalho e na economia brasileira (Ibdem).

Coadunado com esse discurso, quanto às atividades econômicas realizadas com o mar, o *Hypercluster* da economia do mar tem como importantes segmentos ligados às áreas da Marinha de Guerra, com suas vertentes de defesa e segurança (Autoridade Marítima), à Marinha Mercante e à de construção e reparação naval, como demonstrado na FIG. 6.

³² Mentalidade Marítima consiste no grau de conscientização da sociedade e dos decisores governamentais sobre a importância do Poder Marítimo e de seus elementos constituintes, para a vida da nação, bem como o sentimento de pertencimento dos homens e mulheres do mar à comunidade marítima brasileira, cuja interação sinérgica favorece a ampliação desse Poder em prol dos interesses nacionais (MB, 2020).

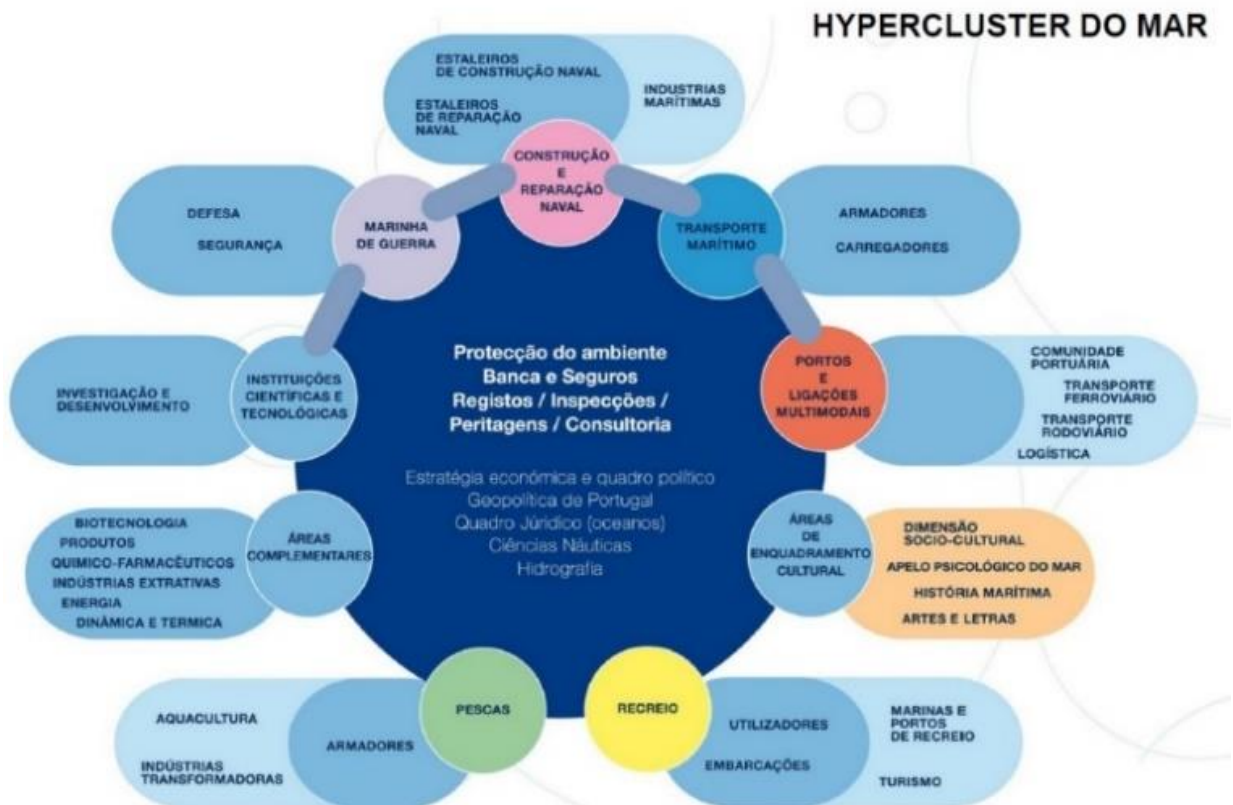


Figura 6 – Atividades participantes de um Hypercluster da Economia do Mar.
Fonte: AORN (2009)

O conceito do *Hypercluster* da Economia do Mar foi desenvolvido pela Associação Nacional Portuguesa dos Oficiais da Reserva Naval (AORN), representatividade civil dos Oficiais da Marinha de Portugal que prestaram serviço militar na reserva entre 1958 e 1992, e que desenvolveu a partir do ano de 1995 um trabalho sobre a divulgação da maritimidade portuguesa e a importância do mar para a economia daquele País, a fim de encravá-lo na nova oceanopolítica na Europa (PEREIRA, 2008).

Segundo o mesmo autor, a divulgação conceitual do *Hypercluster* tinha como objetivo sensibilizar as elites portuguesas, os empresários, os universitários e profissionais liberais, com ligações diretas ou indiretas com o mar, para a importância da organização de toda a sociedade para a importância da economia do mar, além de criar oportunidades de encontro desses agentes a fim de promover e articular a estrutura do *Hypercluster*. Observa-se que o foco era justamente atingir os atores do modelo da Tríplice Hélice e a criação de sinergias.

Numa tentativa de estabelecimento de uma metodologia para a mensuração dos impactos das atividades ligadas ao mar para a economia do País (o “PIB do MAR”), incluindo-se a indústria naval, um primeiro estudo científico sobre esse valor da contribuição do mar foi

realizado em 2018, utilizando-se da matriz insumo-produto de Leontief³³, tendo como resultado do estudo a indicação que esse total corresponderia a cerca de 19% do PIB nacional (CARVALHO, 2018).

Diante do apresentado, tendo-se em vista a distância entre o dinamismo da constante necessidade de renovação dos meios da MB, sua interação com o *Hypercluster* das indústrias de defesa naval nacional e internacional e a interação da MB num contexto diplomático, idealizou-se a necessidade de uma estrutura organizada para, de uma forma ativa e coordenada, buscar sinergias que permitam o crescimento dos ganhos mensuráveis na matriz insumo-produto do “PIB do Mar” por meio da negociação de contratos governo-governo na área naval de interesse da MB, pensando o Brasil.

3.1 A TEORIA DA TRÍPLICE HÉLICE COMO DINAMIZADORA DO MERCADO DE DEFESA

Em 1995, visando a produção de novos conhecimentos pela busca das bases da importância da inovação tecnológica e da sua relação com o desenvolvimento econômico, Henry Etzkowitz e Loet Leydesdorff desenvolveram a abordagem da Tríplice Hélice (*Triple Helix*), onde as interações entre as Universidades, as empresas e os governos eram compreendidos como a resultante de um processo nas relações entre ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (FARINHA e FERREIRA, 2013).

Nessa abordagem, segundo os mesmos autores, o governo é uma dimensão-chave para interações estáveis entre as esferas dos principais papéis do sistema nas redes econômicas e sociais para garantir cooperação, parceria e apoio institucional.

Coadunado com a ideia de uma maior participação dessa dimensão-chave, o governo, essas interações podem ser representadas por um arcabouço legal confiável, estável e claro, que permita a flexibilidade necessária para o desenvolvimento dessas interações, e na disponibilidade de opções políticas e de capital financeiro para a sua viabilização. Uma estrutura de governança estabelecida também pode ser encarada como uma iniciativa que virá a criar o meio ambiente fértil para o desenvolvimento de novas e duradouras interações.

³³ Visão detalhada da estrutura produtiva brasileira que permite avaliar o grau de interligação setorial da economia e os impactos de variações na demanda final dos produtos, mediante a identificação dos diversos fluxos de produção de bens e serviços (IBGE, 2023).

Dessa forma, a participação do governo ao conceber uma plataforma que permitirá os esperados *spin-offs*³⁴ de cooperação e inter-relacionamento entre a indústria e os usuários dos produtos e serviços de defesa fará a diferença, com grande probabilidade de evolução sistêmica. Etzkowitz & Leydesdorff (2000), justamente apresentaram a perspectiva evolucionista do modelo da Tríplice Hélice, facilitando a geração de uma infraestrutura baseada no conhecimento holístico que se sobrepõe às diferentes esferas institucionais, onde organizações híbridas e com grande capilaridade entre diferentes cenários fariam justamente esse papel.

O surgimento de novos setores de maior conteúdo tecnológico dá margem a efeitos de transbordamento, que ajudam a que a incorporação de inovações se generalize por todo o tecido industrial, dinamizando o mercado interno por meio de aumento da produtividade e qualidade dos produtos (KUPFER, 2009, p.212).

Essa nova perspectiva evolucionista do modelo da Tríplice Hélice apresenta a inovação e o empreendedorismo como os novos limites para o sucesso na competição regional, ao estimular novos investimentos e a criação de emprego, impulsionando assim as economias para atingirem novos padrões de concorrência (KELLEY, 2011). Uma plataforma que operacionalizará contratos governos-governos não é uma solução simples para esse problema complexo. Ela irá requerer diversos níveis de envolvimento do governo e ações articuladas entre esses diversos níveis, mas o seu emprego agregará, como resultado, um elevado valor para a sociedade, atingindo novos padrões de competitividade e de poder econômico e diplomático.

O modelo de *Triple Helix Triangulation* (Triangulação da Tríplice Hélice) apresentado por Etzkowitz & Leydesdorff (2000), apresenta as interações entre as esferas de influência das 3 dimensões-chave (Governo-Indústria-Academia) que são levadas em consideração, servindo como ponto de partida para posturas empreendedoras que poderão fornecer respostas para algumas questões ainda não definitivamente resolvidas, sendo uma delas a questão do comércio governo-governo pelo governo brasileiro.

A FIG. 7 apresenta o modelo da Triangulação da Tríplice Hélice. Quando se analisa com um olhar empreendedor as interações entre o governo e a indústria, com base nas interações anteriormente estudadas, podemos deduzir que as interações inseridas em um contexto

³⁴ Termo utilizado para identificar derivações, desenvolvimentos ou transbordamentos, ampliando-se significativamente a atividade inicial executada.

político (diplomacia e cooperação em defesa) e que tenham vertentes para o desenvolvimento financeiro e produtivo (desenvolvimento da BID e geração de empregos e renda) poderão ter elevada probabilidade de sucesso, sendo essa exatamente a proposta abordada por este trabalho visando a solução para a negociação de contratos de venda de produtos e serviços de defesa governo-governo por meio da MB.

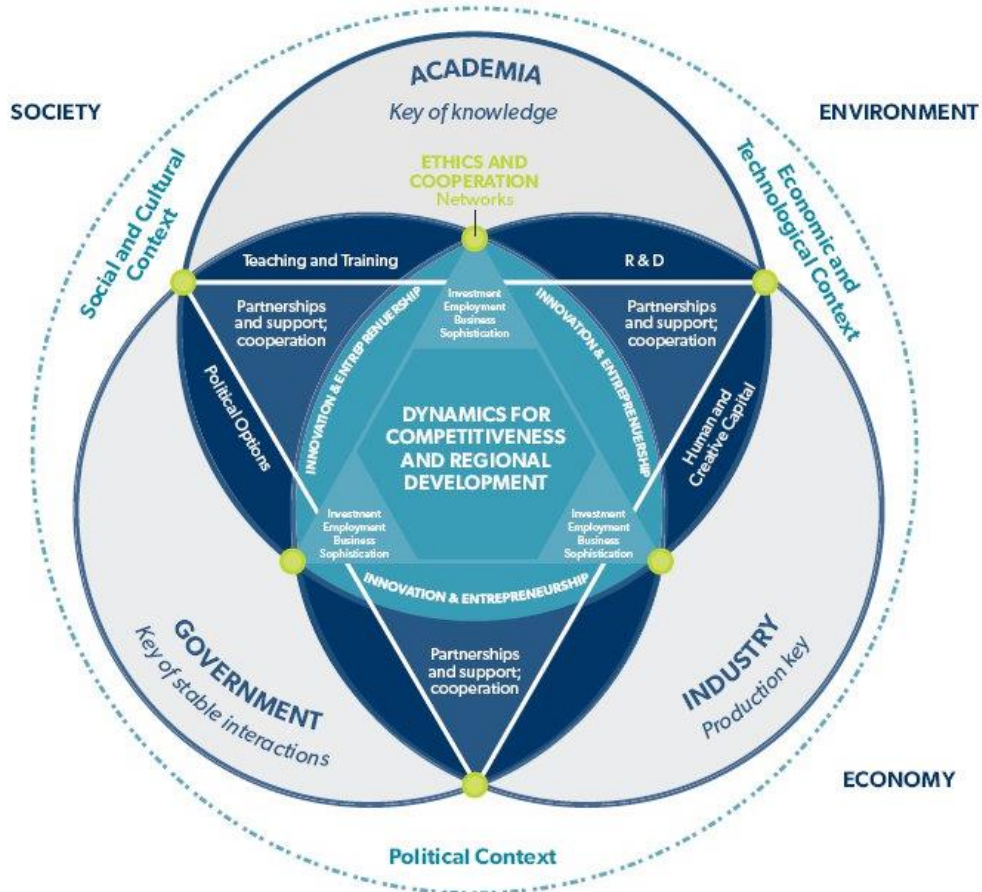


Figura 7– Modelo da Triangulação da Tríplice Hélice
Fonte: Farinha & Ferreira (2013).

Importante marco normativo em apoio à vertente governo-indústria, a PNID tem como um dos objetivos específicos o aumento da competitividade da BID brasileira para expandir as exportações. (MD, 2005). Marques (2017) argumenta que uma política industrial de defesa deveria contemplar a atuação do Estado em três papéis principais: regulador, patrocinador e comprador. Justamente esse papel do “patrocinador” é o idealizado na proposta desse trabalho, onde a MB atuaria na governança de forma coordenada junto à EMGEPRON, SEPROD e BID viabilizando contratos governo-governo de exportação de produtos e serviços de defesa que venham:

- a) economicamente de forma direta, beneficiar o País e a BID;
- b) economicamente de forma indireta, beneficiar a MB pela economia de recursos com ganhos em escala nos processos de obtenção e na gestão do ciclo de vida de seus meios;
- c) diplomaticamente, beneficiar o País nas suas relações exteriores e no seu *Smart Power*; e
- d) diplomaticamente, contribuir para a Diplomacia Naval da MB.

Parte do avanço das hélices Governo-Indústria-Academia e do aumento de competitividade da BID repousa no conceito de maturidade tecnológica (Technology Readiness Level – TRL) (MANKINS, 1995) dos seus produtos de defesa. Quanto maior o TRL, mais um produto está consolidado e maduro tecnologicamente para emprego operativo no campo de batalha. A gradação dos níveis de TRL pode ser observado na FIG. 8.



Figura 8– Níveis de maturidade tecnológica TRL
Fonte: PIERRO (2019) / BIOTECHTOWN (2021)

Nesse contexto, buscando-se observar a teoria da Tríplice Hélice e suas mutações, devem ser buscadas medidas que estreitem interações, com a adoção de iniciativas que contemplem a coordenação (interações estáveis como chave), favorecendo dinâmicas que busquem competitividade e desenvolvimento regional.

3.2 O MERCADO INTERNACIONAL DE DEFESA

“A venda de armas é muito mais do que uma ocorrência econômica, uma relação militar ou um desafio de controle de armas – a venda de armas é uma tarefa de política externa.”
Andrew Pierre, *The Global Politics of Arms Sales* (1982).

O comércio internacional de produtos e serviços de defesa constitui uma forma inteligente e oportuna de execução das relações internacionais e sua diplomacia. Caminha

(1980) observou que o processo de comércio por meio da exportação foi primordial na história da economia brasileira, no contexto da sua colonização e da vasta dependência dos meios de comunicação marítima. Para ele, o aumento do comércio mundial e das relações entre os governos, ampliaria a dependência das linhas marítimas de comunicação, e conseqüentemente, na importância das Marinhas para as relações internacionais.

Abreu (2020) identificou a função intrínseca do setor de defesa como instrumento de apoio para política externa nacional:

[...] identificando as oportunidades de emprego do setor defesa como instrumento da política externa do Brasil, particularmente em seu entorno estratégico, de modo a contribuir com subsídios para a elaboração dos cenários, os quais, por sua vez, embasarão o planejamento de forças, conforme este é definido no Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2015) (adaptação nossa), trazendo em seu bojo benefícios importantes para a projeção do Brasil, para a segurança e para o desenvolvimento nacionais (ABREU, 2020, p.14).

Para Ávila (2009) a racionalidade da exportação de armamento consistia em torná-lo um meio de política exterior destinado a intensificar a influência e que justificaria as suas vendas tanto por razões políticas como econômicas.

Nesse viés econômico, a Economia da Defesa é descrita por Hartley & Sandler (1995) apud Pinto (2019) como o estudo da alocação de recursos, do fluxo de renda, do crescimento econômico e da estabilização aplicada a tópicos relacionados à Defesa. Parcela relevante dessa segmentação da economia será identificada por meio da produção da BID nacional, da capacidade do governo em efetuar obtensões para as suas forças e da capacidade de exportar esses produtos e serviços.

Pinto (2019), complementarmente, apresentou os trabalhos de Guilhoto (2015) e Ternus (2017), que tentaram mensurar os impactos dos gastos de defesa na economia nacional, por meio da Matriz de Insumo-Produto (a mesma matriz conceitual utilizada por CARVALHO, 2018) e seus fatores multiplicadores na geração de empregos e valores agregados para o Brasil.

Esse mercado de defesa possui dois lados como uma moeda, com as perspectivas econômicas e as políticas, assim apresentados:

A característica mais importante do mercado internacional de armamentos é que, do ponto de vista do Estado, as transferências de equipamentos militares podem possuir objetivos e implicações tanto econômicas quanto políticas. Sob a perspectiva econômica, os armamentos podem ser considerados como produtos semelhantes a quaisquer outros, cujas exportações contribuem para o crescimento econômico, a geração de empregos, o ingresso de divisas etc. Sob a perspectiva política, diferentemente, os armamentos são considerados produtos estratégicos, podendo ser utilizados pelos governos como instrumentos a serviço de suas políticas externas (MORAES, 2011).

Silva Filho (2017) comenta sobre algumas relevantes características desse mercado internacional e sua relação com a política:

Atualmente, as vendas de armamentos no mundo são cada vez mais realizadas por meio de soluções integradas (pacotes) de segurança que incluem serviços diversos e compensações comerciais e/ou tecnológicas (*offset*), ao invés da mera transferência de equipamentos. Conjuntamente aos produtos finais, os países exportadores oferecem também uma série de serviços pré e pós-venda, que podem incluir garantias e financiamento ao comprador, treinamento, modernização, compromisso de aquisição de produtos locais e cooperação técnica, além de diversas modalidades de *offset* com transferência de tecnologia e capacitação de empresas locais como fornecedores futuros. No caso dos “pacotes” mais elaborados de vendas há previsão, inclusive, de apoio político em instâncias internacionais, ou mesmo compromissos de apoio militar e defesa mútua (MORAES, 2011 apud SILVA FILHO, 2017, p. 107).

Sobre a participação do governo como grande fomentador (“patrocinador”) dessa economia, àquele autor ainda destaca que, dadas as especificidades desse mercado, as negociações sempre envolvem os governos, sendo praticamente impossível realizar uma venda de produto militar sem a intermediação de agentes governamentais do país de origem, além de diplomatas e dos adidos militares (*Ibdem*).

Quanto aos dados desse mercado internacional de defesa, a fonte estatística regularmente utilizada é fornecida pelo *Stockholm International Peace Research Institute* (SIPRI), que apresenta anualmente um sumário, por meio do Anuário de Transferências de Armas Internacional. A FIG. 9 apresenta os maiores gastos militares no período 1988 a 2022, por região, de acordo com o último relatório divulgado em março de 2023 (SIPRI, 2023a).

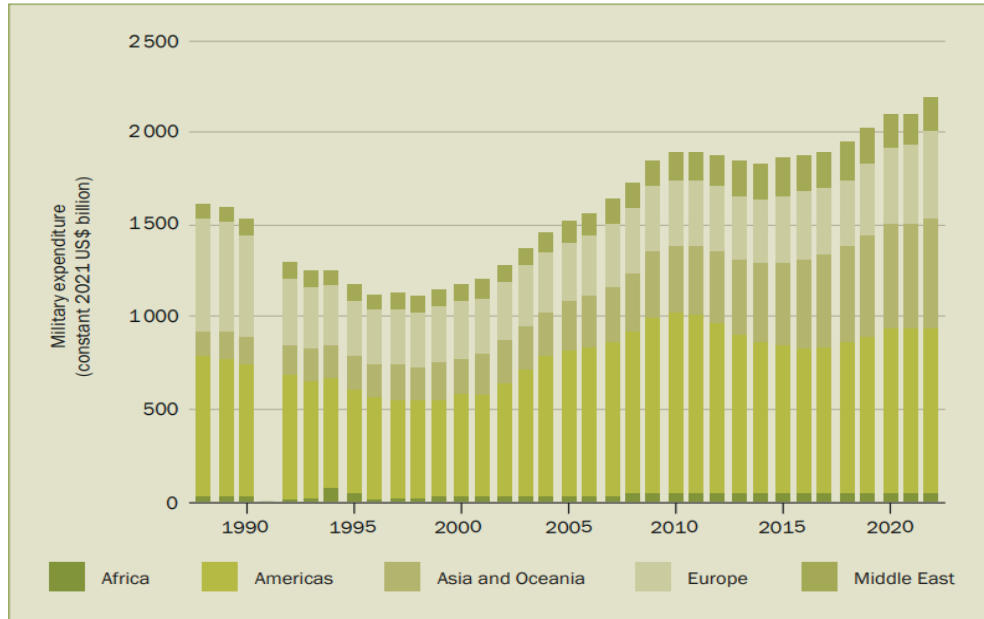


Figura 9 - Gastos militares mundiais, por região, 1988 a 2022.

Nota: Em 1991, a ausência de dados da União Soviética não permitiu o cálculo do total para aquele ano.

Fonte: SIPRI (2023a).

Conforme informações disseminadas pelo SIPRI em seu relatório 2023, os gastos militares mundiais aumentaram 3,7% em termos reais em 2022, atingindo um recorde de US\$ 2.24 trilhões. Os gastos globais cresceram 19% durante a década 2013-22 e vem aumentando anualmente desde 2015. A invasão da Ucrânia pela Rússia foi um dos principais motivadores do crescimento dos gastos em 2022 (SIPRI, 2023b).

Seguindo-se na avaliação dos dados do relatório, os gastos militares cresceram em quatro das cinco regiões geográficas em 2022. O maior aumento foi na Europa (+13%), seguido pelo Oriente Médio (+3,2%), Ásia e Oceania (+2,7%) e Américas (+0,3%), tendo diminuído somente na África (-5,3%).

Quanto aos maiores gastos militares no mesmo relatório, podemos observar o Brasil como 17º colocado, tendo caído uma posição em comparação à 2021, investido aproximadamente US\$ 20.2 Bilhões, com queda de -7.9% em relação ao ano de 2021 e de -14% em relação ao período 2013-2022. O País utilizou 1.1% do PIB, mantendo uma porcentagem de 0.9% do gasto mundial.

No campo das exportações de defesa, o Brasil se posicionou na 23ª posição em 2022, tendo crescido no período 2018–2022 em 0.3%, superior aos 2% alcançado no período 2013–2017. Nossos maiores importadores de defesa são provenientes da França, a Nigéria e o Chile (SIPRI, 2023a)

Destaca-se o dado que apenas os cinco maiores exportadores de armas durante esse período – EUA, Rússia, França, China e Alemanha – responderam por 76% de todas as exportações de armas. Note-se o envolvimento direto dos governos no fomento das vendas em apoio à sua BID, como é o caso FMS estadunidense, da *Rosoboronexport*³⁵ na Rússia e da agência *Direction Générale de l'Armement (DGA)* na França (Ibdem).

Em termos de importação, o Brasil ocupa a 22ª posição, tendo crescido 0.9% no período 2018-2022 e 0.6% no período medido anterior de 2013-2017. Seus maiores fornecedores são a França, o Reino- Unido e a Suécia (Ibdem)

Um dado relevante para a pesquisa de mercado acerca de possíveis compradores dos produtos e serviços de defesa brasileiros é encontrado na FIG. 10, dos importadores das principais armas, por região, nos períodos de medição do SIPRI de 2018-2022 e 2013-2017.

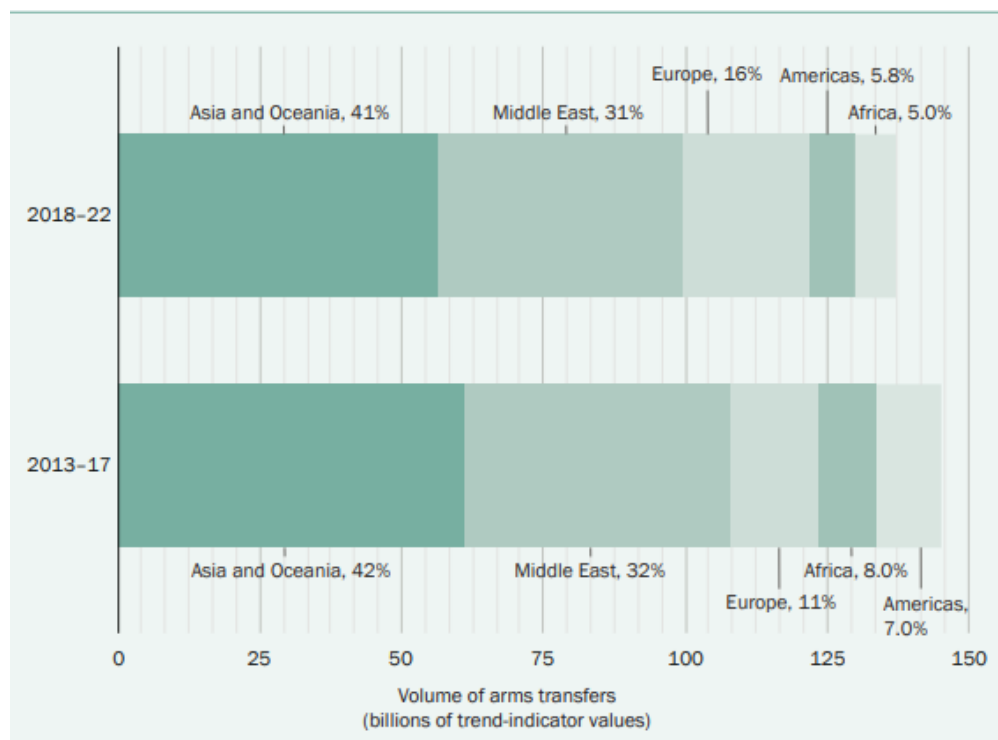


Figura 10 - Importadores das principais armas.

Nota: Metodologia própria de transferências internacionais de armas, o valor do indicador de tendência do SIPRI (Trend Indicator Value - TIV) é uma medida do volume.

Fonte: SIPRI (2023a).

Observando-se os dados apresentados, pode-se inferir algumas estratégias de captação de mercados e governos interessados em processo de obtenção governo-governo. Pode-se direcionar os esforços para o aquecido mercado asiático e da Oceania, com grandes

³⁵ Catálogo de Produtos disponível em <<http://roe.ru/eng/catalog/>>. Acesso em 15 ago. 2023.

volumes em movimento, disputando provavelmente mercado com os países líderes em exportação e alto nível de maturidade tecnológica, mas também podemos enveredar pelos países africanos e sul-americanos, nossos parceiros regionais, com maior afinidade cultural e linguística, e que historicamente não possuem restrições quanto ao trato com brasileiros, principalmente quanto à percepção de colonizadores e de menor ou equalizado *power distance*.

Conceito introduzido em 1980 pelo alemão *Geert Hofstede*, por meio da Teoria das Dimensões Culturais, *Power Distance* é entendido como o grau em que os membros de um grupo ou sociedade aceitam a hierarquia de poder e autoridade, numa tentativa de quantificar as diferenças de atitudes entre culturas (HOFSTEDE, 2011). O índice que mede essa aceitação, o PDI (*Power Distance Index*) tem uma influência substancial na formação em negócios internacionais e na forma como são conduzidas as negociações e comunicações (Ibdem). Entende-se que o conceito se presta para teorizar as relações entre governos com grande distanciamento entre suas expressões de poder.

Em relação às vendas da sistemática FMS estudada, os dados divulgados apresentam que, em termos de valores negociados considerando-se equipamentos e treinamentos, as vendas totais do FMS no ano fiscal de 2022 cresceram 49.1%, para o patamar de US\$ 51,9 bilhões tendo o DCS crescido 48.6%, motivados principalmente pela recuperação do cenário pós-covid-19, da estratégia norte-americana de contenção Chinesa no Indo-Pacífico e, principalmente, pela Guerra Rússia-Ucrânia (DSCA, 2023c). No Anexo C consta o DSCA *Fast Facts* do Ano Fiscal 2022, demonstrando sinteticamente toda a força dos números envolvendo a Sistemática FMS e a sua relevância para a economia e diplomacia de defesa estadunidense.

Uma das grandes questões que impactam os valores dos contratos de venda de produtos de defesa é a questão da transferência de tecnologia e acordos de compensação, conhecido como *Offset*. Os contratos governo-governo devem ajudar a controlar a transferência de tecnologia (*Transfer of Technology - ToT*) e os respectivos tipos de transferência de conhecimento (*Transfer of Knowledge - ToK*). Há a necessidade de serem previstas salvaguardas para a proteção do conhecimento aqui produzido, sendo relevante a avaliação sóbria de qualquer processo de solicitação de ToT e ToK (MD, 2018) que venha a ser recebido juntamente do processo de venda governo-governo operacionalizado pela MB.

No atual arcabouço legal brasileiro, o Decreto Nº 9.607, de 12 de dezembro de 2018, que institui a Política Nacional de Exportação e Importação de Produtos de Defesa (PNEI-

PRODE), regulamentada atualmente pela Portaria SEPROD/SG-MD Nº 5.216, de 17 de dezembro de 2021, define que a importação e a exportação de itens constantes da Lista de Produtos de Defesa (LIPRODE) ficam sujeitas à anuência do MD, ouvido o MRE (BRASIL, 2018).

Adicionalmente, a Resolução da Comissão Interministerial de Controle de Exportação de Bens Sensíveis (CIBES) Nº 37, de 14 de dezembro de 2021, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) aprovou a atualização da Lista de Bens Relacionados a Mísseis e Serviços Diretamente Vinculados. A ToT diretamente associada a qualquer item controlado nesta Lista também é controlada, de acordo com o estabelecido para cada item, conforme consta na Resolução (MCTI, 2021).

Em relação à questão do *End User*, dentre os documentos exigidos pelo governo brasileiro no processo de exportação está o Certificado de Usuário Final ou *End User Certificate*, assinado pelo governo do país importador, no qual assume o compromisso de que será o último usuário do produto e que o item não será transferido sem a prévia autorização do governo brasileiro (BRASIL, 2018).

Em atenção aos movimentos do mercado internacional, a BID tem se organizado, buscado posicionar-se de forma positiva e proativa. Movimento relevante nesse aspecto foram as recentes celebrações de protocolos de Intenções entre o MD e a Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE) e a Sindicato Nacional das Indústrias de Materiais de Defesa (SIMDE), com os intuitos de promoção da internacionalização de empresas brasileiras e da atração de investimentos externos (MD, 2022a; 2022b).

Em função do pensamento desafiador do atual mercado internacional de defesa, faz-se importante destacar o discurso do Almirante estadunidense Jonathan Greenert, *Chief Naval Officer* (CNO), em evento realizado no ano de 2011:

Estamos em um momento de interdependência global sem precedentes e temos uma atividade marítima abundante e muitas construções por aí. É um momento de restrições orçamentárias, então temos que inovar, temos que compartilhar capacidades, compartilhar tecnologias e estar dispostos a trabalhar juntos (U.S. NAVAL WAR COLLEGE, 2011, p. 8) (tradução nossa).

E qual então seria o papel da MB nesse cenário complexo e desafiador, com boas oportunidades de compartilhamento na área de cooperação e assistência militar? É o que se discute a seguir.

3.3 O PAPEL DIPLOMÁTICO DA MARINHA: UMA VISÃO DE NEGÓCIOS ALÉM-MAR FOMENTANDO A ECONOMIA DE DEFESA

Dos documentos de mais alto nível na área de Defesa podemos retirar importantes fundamentos que demonstram a relevância da MB para a economia e para as políticas externa e de defesa brasileira. No nível estratégico, consta do Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN) que as políticas externa e de defesa são complementares e indissociáveis e que a manutenção da estabilidade regional e a construção de um ambiente internacional mais cooperativo, de grande interesse para o Brasil, serão favorecidas pela ação conjunta dos MD e MRE (MD, 2020a).

Uma característica da diplomacia brasileira do século XX é que ela se consolidou de modo afastada do poder militar, tendo como foco a dimensão da cooperação (ALSINA Jr., 2003 apud FERREIRA, 2019).

Entende-se por cooperação em defesa a interação das Forças Armadas com suas contrapartes das Nações Amigas, a fim de construir relações que promovam interesses específicos de defesa, desenvolvam capacidades das forças amigas para a defesa própria e operações multinacionais, contribuindo para a construção da confiança mútua (MD, 2015, p.77).

Nessa dimensão de cooperação, há a necessidade crescente de interação entre diplomatas e militares para o atingimento dos objetivos nacionais, com a utilização inteligente do poder militar, indo muito além do emprego das armas e seu papel coercitivo (ABREU, 2020). Elas podem ser empregadas de outra forma: por meio do desenvolvimento tecnológico, por meio do fomento do mercado de defesa e sua base industrial correlata, com grande emprego dual, em tempos de relativa paz.

[...] o culto ao Direito e o uso do poder coercitivo são temas recorrentes na abordagem do binômio diplomatas & militares. Mas a realidade contrapõe-se a esta visão restrita, pois a interação entre eles vai muito mais além, visto que, conforme se observa na prática, diplomatas e militares devem atuar em concertação no exercício das suas funções, seja na paz ou em situação conflituosa (ABREU, 2020, p.13).

O mesmo autor ponderou que o Poder Militar, mesmo em tempo de paz, na configuração *Soft Power*, pode ser empregado em apoio à política externa de várias maneiras (Ibdem, p. 24)

Pecequillo (2008) apresentou as bases tradicionais da diplomacia brasileira com a Teoria dos eixos estruturantes: o eixo horizontal (direcionado aos países em desenvolvimento ou de terceiro mundo) e o eixo vertical (direcionado para os países de primeiro mundo).

No eixo vertical o Brasil é tradicionalmente comprador, usuário de sistemáticas de vendas de produtos de defesa, na busca pela melhoria contínua de suas Forças e pessoal. Busca-se assessoria especializada, equipamentos tecnológicos e melhoria da qualificação do pessoal. No eixo horizontal, tradicionalmente onde se opera no ambiente colaborativo e de cooperação, podemos replicar modelos adaptados à nossa realidade para nos transformar em futuros vendedores desses mesmos produtos e serviços, fornecidos pela nossa BID e pela própria Força, em uma visão de negócios além-mar.

Adicionalmente, cumpre destacar que há certas diferenças entre os conceitos de diplomacia e política externa academicamente. A diplomacia está relacionada ao processo de condução das relações entre os Estados, enquanto a política externa refere-se aos objetivos estabelecidos com essas relações (CLAWSON & BINNENDIJK, 1996).

Nesse contexto, diversos autores têm abordado o papel das Forças Navais em contribuição às demais expressões do Poder Nacional no estabelecimento da diplomacia e da política externa dos estados. Em seu livro *Navies and Foreign Policy*, Booth (1977) descreve o papel das Marinhas e do uso do mar no campo diplomático, ampliando o seu papel nas interações governamentais, principalmente quanto aos aspectos comerciais do mercado de defesa e de tecnologia, tornando-se talvez, um dos maiores desafios da atualidade. Till (2019) cita:

"É uma verdade universalmente reconhecida que a aquisição de equipamentos de defesa é uma das atividades humanas mais desafiadoras [...] um pântano burocrático excepcionalmente exigente repleto de militares, tecnológicos, armadilhas econômicas e políticas (KEN et al., 2013 apud TILL, 2019).

Till (2018, p. 367), ao fazer uma abordagem do Triângulo de Booth, modelo de equilíbrio entre o uso do Poder Naval em contribuição ao Poder Nacional, buscou ampliar o conceito, ao levar em consideração as novas realidades do cenário mundial e as diversas ameaças híbridas nele estabelecidas. Com isso, delinea-se que a função diplomática das Marinhas ganharia cada vez mais relevância dentro da sua atuação na contribuição para o *Soft Power* de uma nação.

Os EUA utilizam a sua sistemática FMS muito bem nesse sentido. Ela é um exemplo que ressalta justamente a visão daqueles autores na necessidade de uma Força Armada forte e inteligente nos seus negócios.

É uma abordagem que ressalta a necessidade de uma Força Armada forte, mas que também investe pesadamente em alianças, parcerias e nas instituições em todos os níveis para expandir a sua influência e estabelecer a legitimidade das suas ações. Prover o bem global é fundamental para esse esforço porque ajuda a América a reconciliar seu poder avassalador com os interesses e valores do resto do mundo (ARMITAGE e NYE, 2007, pg.6) (tradução nossa).

Nosso Poder Naval é balanceado e equilibrado para uma potência média, mas podemos ser inteligentes nos nossos negócios da mesma maneira, com os mesmos objetivos e oportunidades. Justamente essa “ascensão” do grande Poder Naval estadunidense existente é considerado um dos grandes empecilhos para o desenvolvimento e a ampliação da sua aceitação em muitas áreas do globo, por ser direto e visível, colonizador e intimidador em muitos momentos, *power distance* exemplar.

A respeito da falta de instrumentos e dificuldades de coordenação e ações conjuntas que viabilizem o emprego dessas características pelo Brasil, ela não deve continuar negligenciada, sob pena de nunca alcançarmos a liderança regional idealizada.

Observando-se o Acordo de Cooperação no domínio da Defesa entre Brasil e Nigéria assinado em 2010, destaca-se a possibilidade de cooperação entre as partes na área de aquisição de produtos e serviços de defesa e a facilitação das iniciativas comerciais no eixo horizontal relacionadas:

[...] Artigo 1, do Objeto.

A Cooperação entre as Partes será regida pelos princípios da igualdade, da reciprocidade e do interesse comum, respeitando as respectivas legislações nacionais e as obrigações internacionais assumidas e tem os seguintes objetivos:

- a) promover a cooperação entre as Partes em assuntos relativos à defesa, principalmente nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, apoio logístico e **aquisição de produtos e de serviços de defesa**; [...]

Artigo 2, da Cooperação.

A cooperação entre as partes no domínio da defesa desenvolver-se-á por meio das seguintes formas: [...]

- e) **facilitação das iniciativas comerciais relacionadas à área de defesa**; [...]
(MRE, 2010).

Nesse ponto, a proposta de implantação do modelo de negócios governo-governo naval brasileiro virá ocupar relevante lacuna quanto à necessidade de instrumentalização das políticas de *Soft Power*, de fomento da BID e para o desenvolvimento tecnológico, atraindo aliados e ganhando vantagens competitivas para o Brasil.

Estados e atores não estatais que melhorarem sua capacidade de atrair aliados ganharão vantagens competitivas no ambiente atual. Aqueles que alienam amigos em potencial estarão em maior risco (ARMITAGE e NYE, 2007, pg.10) (tradução nossa).

Considerando-se as atuais medidas adotadas pela MB para fomentar a cooperação marítima dos países da região do Atlântico Sul e à criação de oportunidades e iniciativas que possam contribuir para o desenvolvimento regional, depreende-se que Programas de Assistência à países amigos podem alavancar a consolidação da ZOPACAS, dando-lhe a vida e as interações necessárias para o seu desenvolvimento robusto e perene.

A ZOPACAS foi criada por iniciativa brasileira, por meio de uma proposta à ONU pelo Itamaraty, em 1986, abrangendo os países africanos e sul-americanos banhados pelo Atlântico Sul, se apresentando como um dos meios para que os países da América do Sul e da África Ocidental estabelecessem uma governança do Atlântico Sul que os beneficiasse, afastasse a possibilidade de ingerência externa e protegesse seus recursos energéticos (CARVALHO & NUNES, 2014).

Com as recentes tentativas brasileiras de revitalizar a ZOPACAS, que ficou longo tempo sem qualquer medida efetiva, a revitalização das relações dos países membros³⁶ ganharam novo fôlego, mas carecem ainda de medidas concretas que viabilizem o seu fortalecimento e institucionalização.

A despeito da possibilidade de o Escritório Naval poder vir a ser identificado como o Coordenador Técnico Naval de Defesa no âmbito da ABC, assumindo os projetos de cooperação desse setor, atuando em sinergia com o MRE, uma característica da atuação da ABC é que ela não oferta cooperação, operando no modo passivo, característica distinta da proposta do modelo governo-governo em estudo, que operaria no modo ativo. A ABC atua somente em resposta às consultas efetivadas pelos canais oficiais, sejam elas provenientes via postos diplomáticos brasileiros no exterior ou por meio das representações estrangeiras em Brasília:

³⁶ África do Sul, Angola, Argentina, Benin, Cabo Verde, Camarões, Congo, Costa do Marfim, Gabão, Gâmbia, Gana, Guiné, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Libéria, Namíbia, Nigéria, República Democrática do Congo, São Tomé e Príncipe, Senegal, Serra Leoa, Togo e Uruguai.

Quando recebida a demanda, a ABC consulta instituições públicas e privadas brasileiras com expertise na área demandada para verificar a disponibilidade e interesse em compartilhar seu conhecimento técnico. Em seguida, iniciam-se as etapas para a elaboração do projeto, que envolve: diagnóstico técnico, elaboração conjunta com o país parceiro e instituições brasileiras participantes. O projeto é ainda submetido a parecer das consultorias jurídicas do MRE e das instituições parceiras e dele constam prazos, objetivos definidos, custos, etapas e produtos de cada uma das etapas. Ao longo da execução, as iniciativas passam por processos de acompanhamento e avaliação (ABC, 2012).

Após realizada pesquisa no banco de projetos conduzidos na ABC, pôde-se observar que grande parte das cooperações realizadas no segmento de defesa foram efetivas na área de treinamento e formação de pessoal (Apêndice A). Elas perfazem aproximadamente 1,90% do total, portanto, ainda muito insipientes em relação ao total efetivado.

Nessa miríade de atividades de coordenação, cabe destacar o relatório elaborado pela CEF, denominado Cooperação Internacional na Caixa: Desafios do desenvolvimento (CEF, 2016), que se apresentou como um excelente modelo de relatório de atividades de cooperação, segregado por país. Observando-se os números disponibilizados, é fato observado que fazer diplomacia não é barato, mas gera empregos, exporta influência e traz divisas, ampliando a diplomacia pública brasileira no exterior, quando a cooperação e a assistência forem adequadamente planejadas e executadas.

[...] a diplomacia pública, capaz de moldar a imagem atrativa de um país, irá se apresentar como um instrumento eficaz de exercício do *Soft Power* e uso de seus recursos, favorecendo suas chances de alcançar um resultado almejado (TOSCANO, 2017, p. 36).

4. A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO BRASILEIRO DE NEGÓCIOS MILITARES GOVERNO-GOVERNO

“Ter uma estratégia vencedora não faz sentido sem os meios para implementá-la.”
Anthony C. Zinni, escritor e ex-Comandante em
Chefe do Comando Central dos Estados Unidos.

Nos anos de 2014 a 2017, durante trabalho na DGMM como Gerente de Meios Aeronavais, teve-se contato com os diversos níveis de interação durante os processos de obtenção dos meios aeronavais da MB, sejam eles por meio da Sistemática FMS estadunidense ou por meio de contratação direta DCS com o fabricante do equipamento, tendo sido observado suas características e os diferentes modelos gerenciais, com a compreensão das suas forças, fraquezas, oportunidades e as ameaças.

Durante experiência recente 2020 a 2022, pôde-se vivenciar mais profundamente a dinâmica que envolve a Sistemática FMS e a sua capilaridade em ambos os lados do contrato governo-governo, tendo o autor atuado como Gerente de Case FMS (Encarregado de Grupo de Fiscalização e Recebimento - GFR), levando ao melhor entendimento do seu funcionamento em contribuição à economia de defesa, com o desenvolvimento da BID e aspectos da diplomacia de defesa.

Ao longo da leitura do Capítulo anterior, fica patente a possibilidade de atuação da MB, num contexto muito maior do que o regular emprego do Poder Militar de uma Força Naval num exercício combinado ou da histórica Diplomacia das Canhoneiras³⁷, utilizada no passado por outras marinhas, descrita por Cable (1994) apud Chiozzo (2018), visando abrir oportunidades relevantes para a contribuição do Poder Nacional brasileiro e suas diversas expressões, sendo o Brasil uma potência intermediária emergente (DEUTSCH, 1982 apud LAFER, 2018, p. 31) atualmente.

A Política Naval (MB, 2019) destacou como as variáveis de grande capacidade para influenciar o Poder Marítimo: a capacidade de financiamento e a capacidade tecnológica-industrial. Destacou-se naquele documento a intervenção crescente dos governos nas suas buscas pelo desenvolvimento, principalmente no fomento da Tríplice Hélice, além de atribuir prioridade e foco para o Atlântico Sul. A Diplomacia Naval, proporcionada pelo comércio de

³⁷ Entre o final do XIX e início do XX, foram utilizadas nas colônias embarcações de menor porte em ações de demonstração naval e patrulhamento, como forma de intimidação pelas potências colonizadoras (OLIVEIRA, 2015).

produtos de defesa e treinamento, robustece a autoridade estatal, representando um instrumento por excelência das relações internacionais (CAVALCANTI, 2022, p.9)

Referente à potência intermediária acima comentada, Lafer (2018, pg. 31) nos conduz a novas possibilidades de atuação, exemplificados pelos modelos americano e britânico de comércio de produtos e serviços de defesa, iluminando a possibilidade da implantação de um modelo similar pela MB, aproveitando-se essa posição intermediária e de boa receptividade no seu entorno estratégico, principalmente na África e na América do Sul, não sendo o Brasil identificado como um país colonizador ou explorador (baixo PDI)³⁸.

Referente à percepção de boa receptividade, por meio de demonstrações de reconhecimento e de simpatia das populações assistidas pelo brasileiro no seu entorno estratégico, que favorecem uma aproximação na área comercial, as características culturais diversificadas e a facilidade de adaptação do brasileiro desempenham esse papel com excelência, sendo encontradas desde a Segunda Guerra Mundial até as Operações de Paz mais recentes (CORREIA, 2022, p. 43-44).

Uma capacidade de fomentar a diplomacia militar por meio de produtos de defesa será o processo de desfazimento, por meio da alienação por doação ou “venda de oportunidade” de seu inventário, sendo outra oportunidade a ser explorada, utilizando-se como referência o modelo DESA, cumprindo-se o previsto no PNEI-PRODE:

[...] CAPÍTULO III, DAS COMPETÊNCIAS
Seção I, Do Ministério da Defesa. Art. 5º Compete ao Ministério da Defesa:
VIII - autorizar, mediante a aprovação de desativação e a decisão de desfazimento do sistema, para o início da fase de desfazimento proposta pelas Forças Armadas do Brasil, **o desfazimento de PRODE de seus inventários para exportação quando for do interesse público do Estado brasileiro**, de acordo com o estabelecido na Doutrina para a Gestão do Ciclo de Vida de Sistemas de Defesa [...]. (BRASIL, 2018) (grifo nosso)

Exemplo mais recente internacional, o Peru comprou em 2022 seis aeronaves SH-3 *Sea King* e suas peças da Espanha, por apenas 600 euros cada aeronave. A medida foi comentada pelas autoridades espanholas: “...o preço de venda simbólico ajudará a fortalecer o relacionamento com a Marinha Peruana.”³⁹

No histórico nacional, podemos citar três exemplos governo-governo que se utilizaram da alienação por doação, efetivando esse modo de operação para o cumprimento da estratégia da MB no relacionamento com outros países e suas Marinhas.

³⁸ Baixo índice de poder relativo, demonstrando um relacionamento mais equilibrado.

³⁹ Disponível em < <https://www.naval.com.br/blog/2022/10/12/espanha-vende-seis-helicopteros-sea-king-ao-peru-por-uma-taxa-simbolica-de-e-600/>>. Acesso em: 08 jul.2023.

Primeiro, em 2003, doou-se a ex-Corveta "Purus" para a República da Namíbia, sendo a primeira transferência de um navio da MB para uma marinha amiga em criação (BRASIL, 2003), sendo esse o seu primeiro navio, ensejando laços históricos de cooperação e assistência entre as duas Forças. Interessante observar-se os argumentos utilizados para balizar a doação, conforme Exposição de Motivos (EM) feita pelo MD ao Congresso (Anexo D), tendo sido considerada constitucional pelos integrantes da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ), com o seu mérito apreciado pela Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional (CREDN) (SENADO, 2003).

Em seguida no ano de 2006, doou-se um helicóptero Esquilo da MB para a República do Uruguai e sua Armada (BRASIL, 2006). O terceiro caso ocorreu em 2014, quando realizou-se a entrega à Guarda Costeira de São Tomé e Príncipe, na costa oeste africana, de uma lancha de Apoio ao Ensino e Patrulha (LAEP), além de 50 fuzis, 10 mil munições e treinamento especializado⁴⁰.

Nessas oportunidades não foi possível mensurar-se o aproveitamento da nossa BID para fazer negócios relativos à manutenção dos meios doados, não tendo sido observado o aproveitamento no pós-venda que permitisse o prolongamento dos contatos industriais de manutenção, especificamente para esse fim, por empresas brasileiras.

Doações desse tipo, quando o material negociado possui alguma vida útil operativa, permitirão a ambas as Marinhas, recebedora e doadora, num curto espaço de tempo, ampliar interações, ao realizarem operações combinadas ampliando-se aspectos da consciência situacional marítima na área de operações do Atlântico Sul, por exemplo.

Em relação à carência de recursos nos campos econômico e estratégico, impedindo essas interações de serem efetivadas, entende-se que ela pode ser razoavelmente mitigada por uma presença qualitativa no campo da legitimidade, que reforça o peso do Brasil como interlocutor relevante e respeitável no plano internacional (LAFER, 2018, v. 2, p. 1069). Nesse sentido, as ações poderão ter como foco a área de serviços de treinamento e aprendizado militar, sendo talvez um interessante foco inicial de trabalho na implantação da iniciativa proposta, testando-se a organização e as estruturas recém-implantadas, buscando-se em seguida o estabelecimento de robustos Planos de Ação entre a MB e a BID.

⁴⁰ Disponível em <<https://www.defesanet.com.br/naval/noticia/15875/defesa-doa-lancha-de-patrulha-para-guarda-costeira-de-sao-tome-e-principe/>>. Acesso em: 11 ago. 2023.

Essa presença qualitativa, mote da vertente da oferta de serviços e cursos às marinhas amigas e seus respectivos governos pela MB, como já ocorre atualmente, permitirá que parcela relevante das interações previstas com o Escritório seja na área do conhecimento, transformando o Brasil num destino inserido na rota do “arco do conhecimento”⁴¹.

Além dos mecanismos, a institucionalização da diplomacia de defesa se estende para as áreas de estudo, ensino e treinamento para civis e militares na área da segurança e da defesa. Normalmente, essa é a prática social mais comum entre os Estados, que, através das instituições militares, promovem o intercâmbio de pessoal ou oferecem vagas para alunos de outros países. (SILVA, 2014, pg. 76).

Nessa área de serviços (cursos e treinamentos) é indicado a adoção de um catálogo de cursos, constando a sua descrição básica, local de execução, tempo de duração, posto ou graduação recomendada do aluno, exigência da língua portuguesa ou quantitativo mínimo para turmas e pré-requisitos técnicos para a boa condução do programa a ser cursado. Um bom exemplo é o catálogo da *Naval Education and Training Security Assistance Field Activity (NETSAFA) International Training & Education Catalog 2018*, cujo exemplo de formatação pode ser verificado no Anexo F. O NETSAFA faz parte do organograma do NIPO e é o organismo que coordena e fornece apoio à formação para governos estrangeiros e organizações internacionais.

Na área de obtenções de defesa, é fato que o mercado brasileiro e os governos estão se movimentando buscando obtenções governo-governo, mas ao que parece, ainda caminham em derrotas paralelas. Como exemplo, temos de um lado uma grande relação de países africanos com interesse em navios patrulha *offshore* (BLADE, 2017), a demanda, e que não encontraram ainda a derrota do Projeto NPa 500BR lançado na LAAD 2017 (PADILHA, 2018), a oferta, convergência tampouco verificada também na efetivação de contratos vultosos com base nos produtos disponíveis por meio do Guia de Empresas e Produtos de Defesa 2021 do MD (MD, 2021b). Será por que muitos deles não são operados pelas Forças Armadas brasileiras, ainda?

Iniciativa no sentido de tangenciar essas derrotas ocorreu em 9 de agosto desse ano, no *Brazilian Defense Day* Embaixadas⁴², organizado pelo MD em parceria com a ABIMDE, sendo um encontro da SEPROD com os diplomatas das nações amigas e os representantes de

⁴¹ A Diretriz para Atividades do Exército Brasileiro na Área Internacional (DAEBAI) (EB10-D-01.006) assinala a região formada pela América do Norte e Europa como sendo o “Arco do Conhecimento” para aquisição de inovações doutrinárias e tecnológicas (EB, 2020). Modelo da versão gráfica 2013 disponível (EB,2013).

⁴² Disponível em < <https://www.defesaereanaval.com.br/defesa/brazilian-defense-day-md-promove-encontro-entre-base-industrial-de-defesa-e-nacoes-amigas>>. Acesso em 11 ago. 2023.

empresas da BID, com o objetivo de aproximá-los e criar oportunidades para a exportação de produtos e serviços de defesa, justamente reforçando a relevância da proposta em lide.

Resta entender qual a peça que falta nesse quebra-cabeças e que faça as engrenagens funcionarem como deveriam: Falta de uma legislação adequada específica? Estratégias equivocadas? Falta de Garantias financeiras? Indisponibilidade de financiamentos? Falta de governança voltada para a negociação entre os governos e suas marinhas? EMGEPRON sem o ente militar acompanhando negociações? Inabilidade dos nossos Adidos em vender nossa BID? Aversão a riscos? Cultura organizacional? Ou algumas dessas combinadas?

Ao longo da pesquisa, foi observada a inexistência de um programa específico e legislação individualizada com o foco em viabilizar a venda governo-governo voltada para produtos e serviços de defesa, diferente do processo de autorização para a cessão de equipamentos excedentes usados ou para a compra governo-governo pelo Brasil, já conhecidos e utilizados recentemente pela MB, com ampla documentação disponível, como por exemplo, a Exposição de Motivos apresentada pelo MD ao Legislativo (ANEXO D – Exposição de motivos para a doação da Corveta Purus). Temos aí um espaço vago importante no rol de capacidades da MB: a interação comercial voltada para os seus interesses operacionais e diplomáticos específicos, em apoio à BID, para exportação.

Cunha (2019) indicou na sua pesquisa o processo corrente dos acordos internacionais efetuados pelo Brasil, neles inclusos os de cooperação em matéria de defesa, envolvendo tanto o Poder Executivo Federal como o Legislativo, resumindo o processo na FIG. 11:



Figura 11 – Fases de um Acordo Internacional
Fonte: CUNHA (2019, p. 50)

Para o aprofundamento do conhecimento do processo, o Anexo E apresenta o fluxograma que mostra a participação dos Poderes Executivo e Legislativo na celebração de tratados, acordos ou atos internacionais e sua internalização na legislação nacional.

Observa-se a aderência do contido na LC nº 97/1999, no seu Art. 16, onde se descreve que cabe às Forças Armadas, como atribuição subsidiária geral, que elas devam buscar cooperar com o desenvolvimento nacional, na forma determinada pelo Presidente da República (BRASIL, 1999a). Conforme sugerido por Cunha (2019, p. 53), concorda-se que seria indicado a promulgação de um Decreto Presidencial específico para o estabelecimento de um modelo brasileiro de negociação governo-governo nos termos da LC.

Uma destacada parcela da organização diplomática militar brasileira, os Adidos Militares espalhados por diversos países, será uma ferramenta essencial para a difusão do modelo vislumbrado, abrindo portas para as novas oportunidades. Os Adidos Militares brasileiros devem ser orientados para atuarem na promoção da BID e na assistência aos exportadores no exterior, em coordenação com os setores de promoção comercial das Embaixadas do Brasil (BRASIL, 2018). É essencial para o sucesso da sistemática proposta que os Adidos Militares tenham pleno conhecimento do funcionamento do Escritório quando implantado, permitindo que eles busquem criar oportunidades que venham a contribuir positivamente para o fortalecimento do modelo governo-governo brasileiro.

Uma importante análise referente às tarefas do Escritório estará intrinsicamente ligada ao descritivo do seu nome. Devemos usar o termo Escritório Naval de Assistência a Programas Internacionais ou o Escritório Naval de Cooperação em Programas Internacionais? Qual nome seria melhor indicado? Cooperação ou de Assistência?

Na introdução deste trabalho já foi abordado a definição de cooperação de defesa, prevista no Glossário da Forças Armadas, cujo foco é a interação entre as Forças Armadas das Nações Amigas, de uma forma mais ampla, não somente na questão comercial ou de aquisição de produtos ou serviços militares (MD, 2015). Observando-se a denominação da agência coordenadora dos modelos FMS, temos outra referência ao termo Cooperação: a *Defense Security Cooperation Agency* (DSCA).

No nome do Manual *Security Assistance Management Manual* (SAMM), temos uma importante referência ao termo assistência, comentado anteriormente no Capítulo 2. Nele consta a referência ao termo “*Security cooperation*” que compreende:

[...] Inclui todas as interações do DoD com estabelecimentos estrangeiros de defesa e segurança, incluindo todos os programas de **assistência de segurança** administrados pelo DoD, que constroem relações de defesa e segurança; promovem interesses específicos de segurança dos EUA, incluindo todas as **atividades de cooperação internacional em armamentos e atividades de assistência** [...] (DSCA, 2023c, C1.1.1.). (tradução nossa) (grifo nosso)

O termo Assistência aparece no *Foreign Assistance Act (FAA)*.

Mas a diferença significativa entre as denominações que completa a análise foi mais bem observada na distinção entre os termos "*Security Cooperation*" e "*Security Assistance*", conforme previsto no manual E-SAMM, no seu item C1.1.2 (DSCA, 2023b). Observa-se que ambos os "*Security*" são os meios pelos quais os Estados Unidos fornecem artigos de defesa, treinamento militar e outros serviços de defesa para as nações parceiras em apoio aos objetivos de segurança nacional, distinguindo-se entre eles pelos estatutos nos quais são autorizados e financiados.

Os "*Security Cooperation Programs*" são de responsabilidade do DoD, coordenado com o DoS quando requerido, em nível político. Já os "*Security Assistance Programs*" são aqueles nos quais o governo fornece artigos de defesa, educação e treinamento militar e outros serviços relacionados à defesa por concessão, empréstimo, crédito, vendas ou arrendamento, em prol de políticas e objetivos nacionais, notadamente para o desenvolvimento da sua economia e diplomacia de defesa, administrados pelo DoD ou pelo DoS (DSCA, 2023c, C1.1.2.2.)

Logo, no entendimento desse autor, tomando-se por base as citações aos termos "*Assistance*" e "*Cooperation*" nos documentos consultados e no entendimento de que o serviço realizado estaria num nível de diplomacia de defesa, muito maior que o meramente realizado pelo serviço militar da Força, depreende-se que o Escritório Naval de Assistência a Programas Internacionais, a nível organizacional da MB subordinado ao DGMM/DGePM, num futuro, poderia vir a compor uma subordinação técnica a um Escritório de Cooperação de Defesa Internacional, a ser instituído no MD, sendo portanto, indicado a adoção do termo Assistência pelo Escritório da MB, alinhando a sua nomenclatura à um provável arranjo em nível superior de governança, possivelmente instalado no MD.

Na área de conhecimento técnico dos recursos financeiros e sistemas de garantias para o modelo sugerido de exportação, podemos citar sobre os termos constantes na Lei de Fomento à BID:

Art. 12. As operações de exportação de PRODE realizadas pelas EED poderão receber a cobertura de garantia do Seguro de Crédito à Exportação, por intermédio do Fundo de Garantia à Exportação - FGE, a que se refere a Lei nº 9.818, de 23 de agosto de 1999, compreendidas as garantias prestadas pela União em operações de seguro de crédito interno para a produção de PED (BRASIL, 2012).

Em relação às garantias exigidas pelo agente financeiro para concessão de crédito, existem os Fundos Garantidores (BNDES, 2023d). O Fundo de Garantia à Exportação (FGE) citado (BRASIL, 1999b), vinculado ao Ministério da Fazenda, tem como finalidade dar cobertura às garantias prestadas pela União nas operações de Seguro de Crédito à Exportação (SCE), com o objetivo de proteger as exportações brasileiras de bens e serviços contra riscos (BNDES, 2023c).

Vislumbra-se a utilização de financiamentos com a utilização do BNDES FINAME⁴³, que financia a produção e a aquisição de máquinas e equipamentos. FINAME é a Agência Especial de Financiamento Industrial, empresa pública brasileira subsidiária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o BNDES.

A FIG. 12 apresenta o fluxo de financiamento simplificado do BNDES FINAME, no qual o Agente Financeiro (a ser definida qual a agência de fomento a ser credenciada) seria quem apresenta o pedido de financiamento na execução do contrato.



Figura 12 – Fluxo de financiamento BNDES Finame

Fonte: BNDES

⁴³ Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/finame/como-obter-iniciamento-finame>>. Acesso em: 8 jul. 2023.

Uma parte importante na elaboração e execução desses contratos governo-governo será o formato de modelo econômico utilizado, como por exemplo, a possibilidade de adoção de linhas de crédito internacionais, com a flexibilização e ajustes das normas atuais:

O MD, por intermédio do SEPROD, vem trabalhando para ampliar as possibilidades de investimentos na BID, dentre as quais destacamos: negociação com o BNDES de uma linha de crédito internacional, de país a país, beneficiando a produção da indústria nacional de defesa. (...) **Nesse sentido, ao construir, junto com o BNDES e outros atores governamentais soluções especialmente customizadas para o setor de defesa, alavanca-se, enormemente, a competitividade e sustentabilidade da nossa BID, tornando-a menos dependente da disponibilidade orçamentária das Forças Armadas** (VIEIRA, 2019) (Grifo nosso).

Nesse trabalho para ampliar as possibilidades de investimentos na BID, em fevereiro de 2020 foi firmado pelo BNDES e pelo MD um protocolo de intenções para a estruturação de ações voltadas para esse desenvolvimento, ao criar condições para fomentar o desenvolvimento tecnológico e as exportações (BNDES, 2020).

Operado pelo Banco do Brasil, outra opção de financiamento às exportações é o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX), que presta apoio às exportações brasileiras de bens e serviços (MDICS, 2021). Atuando junto à Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), o Departamento de Financiamentos e Economia de Defesa (DEPFIN)/MD identifica as oportunidades de financiamentos públicos e privados e propõe políticas públicas para a obtenção de fundos de investimento, apoiando o desenvolvimento e a sustentabilidade da BID (MD, 2023).

Ampliando-se o leque de possíveis saídas em função do complicado sistema econômico brasileiro, o BNDES teve alterado o seu Estatuto Social em julho deste ano, permitindo-lhe uma transformação voltada para o seu emprego como principal instrumento de execução da política de investimento do Governo Federal, passando a ter como principal objetivo apoiar programas, projetos, obras e serviços que se relacionem com o desenvolvimento econômico e social do país (CBIC, 2023), aí incluindo-se a área de interesse da defesa. A Ata da 28ª Assembleia Geral Extraordinária (BNDES, 2023c) deu ao BNDES novas competências, perfeitamente alinhadas com uma possível iniciativa de implantação de um modelo comercial governo-governo, sendo as principais: financiar a aquisição de ativos e investimentos realizados no exterior por empresas de capital nacional; realizar operações de crédito e financiar a exportação de produtos e serviços (CBIC, 2023).

Alves (2022) realizou interessante trabalho exploratório referente ao tema financiamentos e garantias como fomento à BID, merecendo referência para o aprofundamento da pesquisa no tema aos interessados.

Passando da questão de financiamento para a parte das cláusulas sensíveis, duas cláusulas contratuais importantes devem estar adequadamente mapeadas e possuírem um discurso comum: a questão de *Offsets* (Acordos de Compensação), quando requeridos pelos contratantes, e do “*End user*” (Usuário final).

No quadro 3, podemos observar a interessante consolidação dos interesses conflitantes dos países exportadores e importadores quanto às práticas de *offset* na área de defesa, adaptado com base no apresentado por Hanna, Willen e Zuazua (2013):

QUADRO 3 – CONFLITOS DE INTERESSES NAS PRÁTICAS DE OFFSET

CONFLITOS DE INTERESSES NAS PRÁTICAS DE OFFSET	
Governo contratante	<ul style="list-style-type: none"> - Obter tecnologias estratégicas; - Facilitar a preparação do capital humano local; - Elevar ou construir a capacidade de inovação das indústrias locais; -Gerar valor econômico atraindo investimentos e empregos no país; -Minimizar a influência dos custos de aquisição na balança comercial do país; e -Aperfeiçoar a cadeia de suprimentos do objeto contratado.
Força Armada do governo contratante	<ul style="list-style-type: none"> -Minimizar o custo do ciclo de vida do objeto contratado; -Minimizar os riscos de entrega do objeto contratado; -Maximizar as capacidades da Força com o objeto contratado nas missões; e -Manter a prontidão operacional do objeto contratado.
Empresa contratada	<ul style="list-style-type: none"> -Maximizar o lucro; -Garantir a prospecção de negócio de longa duração; -Evitar a saída de pessoal crítico e com conhecimento técnico; -Expandir para mercados atrativos; e -Proteger a propriedade intelectual.

<p>Governo e Força Armada do país da empresa contratada (Governo contratado)</p>	<p>-Manter os empregos e investimentos no seu país; -Proteger as tecnologias estratégicas; -Incrementar as exportações; e -Sustentar a base industrial nacional.</p>
---	---

Fonte: Hanna, Willen e Zuazua (2013) (tradução e adaptação nossa)

Face à simplicidade das observações consolidadas, do PComTic/MD e do *benchmark* dos modelos internacionais, é recomendada a utilização da política de *Offset* utilizada pelo FMS (U.S. GOVERNMENT, 1992): não incentivar qualquer *Offset* nos contratos governo-governo no modelo brasileiro, inicialmente. Para os contratos DCS, sugere-se que devam ser estabelecidas duas listas de produtos e serviços: aqueles que não sejam possíveis cláusula de *Offset* (*Offset* Proibidos) e aqueles que careçam de autorização do governo para a inclusão de cláusula *Offset* (*Offset* com autorização) no seu contrato.

Em relação à cláusula “*End User*”, por similaridade ao apresentado no item 2.1, o protocolo sugerido deverá prever um rigoroso processo de controle e registro das exportações pelo MD e compartilhado com o MRE, sendo imprescindível a previsão de penalidades que estabeleçam multa ou outra forma de penalidade ou indenização pela comprovação do seu descumprimento.

Quanto à organização e a aplicação de método, eles serão essenciais desde o início para mitigar algumas barreiras, e uma delas será a barreira da língua portuguesa. Uma das observações mais importantes vividas sobre a aplicação de um modelo governo-governo foi a confiança em manuais e modelos claros e organizados, favorecendo a sua consulta e evitando entraves administrativos por preenchimento errado de qualquer burocracia, reduzindo significativamente os efeitos da barreira da língua.

Quanto ao arcabouço legal, Leite e Studart (2018, p.123), ao analisarem dois casos de tentativas anteriores de efetivar-se um contrato governo-governo, apresentaram algumas possibilidades e suas variantes (QUADRO 4), envolvendo a celebração de acordo suplementar, um Acordo-quadro⁴⁴, a interveniência e a assinatura de contratos entre o país comprador, o

⁴⁴ Tratados, acordos ou atos internacionais aprovados pelo Congresso Nacional e ratificados pelo Presidente da República. Exemplo: Decreto Nº 8.844, de 1º de setembro de 2016, que promulgou o Acordo-Quadro entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Polônia sobre Cooperação Bilateral em Matéria de Defesa (BRASIL, 2016a).

governo brasileiro e a empresa fornecedora, por meio inclusive de um *Implementation Agreement*, instrumento muito similar à LOA estadunidense.

Destaca-se que a análise jurídica nesse caso não poderá se limitar ao arcabouço atualmente existente. Em função da nova capacidade para o comércio exterior de defesa brasileiro, será essencial analisar a possibilidade da necessidade de criação de um arcabouço novo para a melhor operacionalização da proposta, como a adoção de uma nova Lei ou Decreto Executivo que oriente as ações, com o apoio multidisciplinar dos demais Ministérios e Agências envolvidas, de forma que as diversas questões aqui citadas anteriormente sejam contempladas, principalmente na área financeira.

QUADRO 4 – Possibilidades de arcabouço legal

TRATADOS, ACORDOS OU ATOS INTERNACIONAIS	CONTRATO ESPECÍFICO EXPORTAÇÃO	PARTICIPAÇÃO OU NÃO NO CONTRATO
<ul style="list-style-type: none"> - Acordo-quadro - Acordo complementar 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato BR – País amigo - Contrato BR -Empresa - Contrato País amigo - Empresa - Contrato BR – País amigo - Empresa - <i>Implementation Agreement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - BR Interveniante - EMGEPRON Interveniante - BR e EMGEPRON Interveniates

Fonte: Leite e Studart (2018, p.123) (adaptação do autor)

Dando prosseguimento, tem-se a análise da possibilidade de integração da EMGEPRON dentro desse modelo governo-governo a ser proposto e sequencialmente, efetivar a proposta em resposta à questão central deste trabalho de pesquisa, apresentando os respectivos benefícios para a BID, para a MB e para o Brasil.

4.1 A EMGEPRON E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE COMÉRCIO GOVERNO-GOVERNO PELA MB

A EMGEPRON é uma empresa pública criada em 1982, pertencente integralmente à União, vinculada ao MD por intermédio do Comando da Marinha, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e autonomia financeira (BRASIL, 1982; 2023) que tem como finalidades “a promoção da Indústria Naval Brasileira, nos campos da pesquisa e

desenvolvimento, o gerenciamento de projetos do Comando da Marinha ou do MD e a promoção das atividades vinculadas à obtenção e manutenção de material militar naval” (EMGEPRON, 2023).

A EMGEPRON tem sido um importante organismo no gerenciamento de projetos de interesse da MB, além de possuir grande capacidade gerencial para a comercialização de produtos e serviços disponibilizados pelo setor naval da BID, atuando no reparo de meios navais para marinhas amigas e companhias civis (Ibdem). Sua principal característica como empresa pública viabiliza práticas e normas da iniciativa privada, que lhe permitem competir por mercados tanto no país quanto no exterior (Ibdem).

Parte importante da atuação da EMGEPRON é pautada na sua autonomia financeira em relação à MB. Essa característica será muito interessante para a composição do arcabouço na operacionalização vislumbrada numa sistemática de venda governo-governo com o apoio da MB. Segundo Lima (2009, p.18), essa utilidade é advinda da sua possibilidade em usufruir dos instrumentos para competir nos diversos mercados de atuação empresarial, tanto no país quanto no exterior, como por exemplo, a flexibilização na contratação de bens e serviços. Em seu estatuto, dentre as atividades que a empresa poderá realizar de interesse desse estudo, destaca-se:

[...] I) captar, em fontes internas e externas, recursos a serem aplicados, diretamente ou por intermédio de suas subsidiárias, na execução de programas aprovados pelo Comando da Marinha;

[...] V) contratar estudos, planos, projetos, obras e serviços, visando ao fortalecimento da indústria militar naval no território nacional;

VI) celebrar outros contratos ou convênios considerados necessários ou convenientes pelo Comando da Marinha ou Ministério da Defesa; [...] (EMGEPRON, 2022) (grifo nosso).

Depreende-se que a empresa poderá ter um papel importante na composição do mapa mental (Apêndice B), desenho dos *links* cognitivos construídos e desenvolvidos ao longo desse trabalho, na proposta de instalação de um modelo governo-governo pela MB. Ela poderá ser usada na sua função de Interveniente Técnico ou poderá ter sua atuação ampliada, efetivamente realizando o gerenciamento dos Cases acordados, utilizando-se da sua capacidade em estabelecer Unidades de Negócios *Ad-hoc*⁴⁵, contratando-se pessoal de acordo com a demanda de novos negócios, tendo em mente que isso provavelmente irá acarretar um

⁴⁵ Expressão latina no sentido de "para um fim específico".

incremento dos custos administrativos da operação, pela necessidade de recolhimento de tributos e pagamento do pessoal contratado.

Previsto no Art. 36. Cap 5. do Decreto PNEI-PRODE, ela pode atuar em exportações de Empresas de Defesa (ED) e Empresas EED brasileiras, cumprindo sua principal capacidade como Interveniente Técnico⁴⁶ para os governos importadores, atuando no acompanhamento gerencial de contratos (MD, 2016b), e assessoria para questões fiscais e aduaneiras.

[...] nas operações de exportação de Prode em que o adquirente seja pessoa jurídica de direito público externo, as empresas estatais vinculadas ao Ministério da Defesa, desde que por este autorizadas, ficam aptas a **atuarem como intervenientes técnicas nas operações de exportação na modalidade de governo-a-governo** (BRASIL, 2018) (grifo nosso).

A empresa já exportou um Navio de Patrulha Fluvial Itaipu, para o Paraguai (1985), navio e lanchas-patrulha para a Namíbia, justamente países localizados em continentes onde talvez a atuação do Escritório Naval proposto nesse trabalho se fará mais presente.

Evitando-se a necessidade de financiamento externo e suas complicadas burocracias, a EMGEPRON, como única empresa estatal não dependente do orçamento federal das três vinculadas às Forças Armadas, pode ser capitalizada para investimentos graças à sua exceção da base de cálculo e dos limites estabelecidos na EC nº 95/2016 (Teto para as despesas do Orçamento Público) (BRASIL, 2016b), não impactando as atuais normas de responsabilidade fiscal do governo de acordo com o inciso IV “[...]despesas com aumento de capital de empresas estatais não dependentes” (MOURA, 2021, p.10). Tal medida foi utilizada recentemente para a construção das Fragatas Classe Tamandaré (FCT) e do NPAnt, com promissores resultados utilizando-se o regime jurídico da afetação⁴⁷ de patrimônio.

Um quesito importante que tem impactado o trabalho da EMGEPRON em seus projetos é a busca crescente pelo incremento do índice de conteúdo local, o conhecido “Índice de nacionalização” (IN). Implementada em 2018 pelo BNDES, uma nova Política de Conteúdo Local (PCL) e suas metodologias utilizam como base um novo Índice de Credenciamento (IC), em detrimento ao antigo Índice de Nacionalização (IN). O BNDES editou norma específica com os critérios e requisitos específicos de interesse da EMGEPRON, o Regulamento Setorial para o Credenciamento de Produtos e Serviços do Setor de Defesa (BNDES, 2023a).

⁴⁶ Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/emgepron/pt-br/areas/interveniencia-tecnica>>. Acesso em: 20 maio 2023.

⁴⁷ Garantia de destinação dos recursos para execução de determinada obra, normalmente estabelecido por meio de SPE (Sociedade de Propósito específico) ou por meio de regime de segregação contábil (SINAVAL, 2023).

A visão da Diplomacia Militar é um dos pontos relevantes quanto à característica da atuação da EMGEPRON no mercado internacional. A necessidade do incremento da presença do ente militar e das esferas de influência das Forças Armadas, com seus reluzentes distintivos no uniforme presentes à mesa para chancelar uma negociação envolvendo um governo como contratante, é entendida como fator de segurança para o comprador, o que favorecerá também a própria EMGEPRON na condução dos seus negócios, sendo essa estratégia utilizada nos modelos internacionais pesquisados. Há efetivamente o engajamento dos elementos da diplomacia e assessoria militar para reforçar as negociações de produtos e serviços de interesse em contratos governo-governo, às vezes sendo difícil a identificação dessa separação nos encontros gerenciais, inclusive.

Diante do apresentado nos capítulos anteriores e nas considerações levantadas, tendo a EMGEPRON como elo fundamental, vislumbra-se o grande desafio de materialização das iniciativas, de forma que sejam preenchidas as lacunas de capacidades observadas. Dessa forma, tendo em mente as opções ainda a serem delineadas na sua concepção, o próximo capítulo apresentará a solução material idealizada: o Escritório Naval de Assistência a Programas Internacionais, o ENAPI, que contará com grande participação da EMGEPRON.

4.2 O ESCRITÓRIO NAVAL DE ASSISTÊNCIA A PROGRAMAS INTERNACIONAIS: UM MODELO BRASILEIRO DE NEGÓCIOS MILITARES GOVERNO-GOVERNO

“Ao pensarmos em poder no século 21, queremos fugir da ideia de que o poder é sempre soma zero – meu ganho é sua perda e vice-versa. Poder também pode ser soma positiva, onde seu ganho pode ser o meu ganho.”
Joseph Nye Jr. (2011)

A moderna visão da estruturação de um Escritório de Projetos como diferencial competitivo nas organizações busca viabilizar mudanças e implementar processos de planejamento e de desenvolvimento (CAVALCANTI, 2019).

Por meio do Escritório de Projetos se consegue alcançar o alinhamento das estratégias e a execução das ações para o alcance dos resultados, objetivando a correta priorização e implantação dos projetos no prazo, e com custos definidos no plano estratégico aproximando o planejado da execução (Ibdem).

O elevado índice de insucesso nos projetos, levando inclusive a desgastes profundos na imagem das instituições, conduziu a dinâmica dos Escritórios metodologicamente

organizados, é uma solução para suplantar as dificuldades da complexa relação comercial entre colaboradores, nem sempre com os mesmos objetivos e agendas (Ibdem).

No Capítulo 2 vimos que os Escritórios de Projetos nos sistemas FMS e na DESA britânica, como o NIPO/PM, são escritórios de projetos que permitem sua expansão e retração de acordo com o andamento dos negócios (*Ad hoc*), à medida que mais contratos (Programas ou Projetos) vão sendo iniciados e finalizados, contando com uma estrutura fixa voltada para atender à metodologia e a resolução de problemas comuns em todos os programas ou projetos, como assistência jurídica, transporte, controle financeiro, capacitação e gestão do conhecimento.

Essas estruturas organizacionais voltadas para execução, gerenciamento e fiscalização são normalmente estabelecidas em ambos os lados de um contrato, do ofertante e do contratante. A MB possui experiência gerencial como contratante, na medida que é usuária de longa data da sistemática FMS para obtenção de novos meios e treinamento especializado, normalmente estabelecendo os Grupos de Fiscalização e Recebimento (GFR). Exemplos similares nas Forças Armadas brasileiras são a Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate (COPAC) e o Escritório de Projetos do Exército (EPEX). Ambas as organizações têm foco na atuação das Forças como contratante, recebedora de produtos e serviços, sejam provenientes do mercado nacional ou do mercado internacional, utilizando conceitos do gerenciamento de Portfólio nos Programas Estratégicos, elaborando rotineiramente Relatórios de Gestão⁴⁸.

Em relação aos Programas e Projetos, define-se um programa como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionado, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (PMI, 2018, p. 11), sendo os projetos as iniciativas com um objetivo específico para atender a necessidade da organização visando alcançar os objetivos desejados (Ibdem). Desta forma, a utilização do termo “Programas Internacionais” seria mais indicada para representar o conjunto de Projetos requisitados, seja a venda de um Navio Patrulha, a venda de um sonar, ou até mesmo a venda de um treinamento especializado, como a formação de Aviador Naval para uma Marinha estrangeira, por exemplo.

⁴⁸ Modelo de Relatório de Gestão da COPAC pode ser visualizado em https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/sic/relatoriodegestao2021/Relatorio_dos_principais_projetos_da_FAB.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2023.

Treinamentos e cursos especializados fornecidos pela MB e pela BID contribuem para a ampliação a longo prazo da assistência aos governos de interesse oceanopolítico do entorno estratégico brasileiro, por viabilizar uma aproximação interpessoal e melhor conhecimento dos nossos equipamentos e produtos de exportação, operando na área de “corações e mentes” e de fidelização.

Consolidando-se todo o arcabouço até o presente momento, levando-se em consideração os modelos estrangeiros estudados, que espelham escolhas estratégicas feitas de forma holística, a necessidade do acompanhamento de Planos de Ação a serem implantados entre a MB e a BID e para que as diversas demandas de negociação (venda) de produtos e serviços de defesa governo-governo pela MB sejam operacionalizados, o estabelecimento de um Escritório de Assistência a Programas Internacionais pela MB visando o gerenciamento de *Implementation Agreements* (similar à LOA estadunidense) é a resposta indicada para a questão deste trabalho, autorizados previamente por meio de Acordos quadro ou complementar.

O Mapa Mental (Apêndice B) e o Fluxograma de Interações (Apêndice C) demonstram que a solução se configura não como de simples implantação, mas ela possui todas as características benéficas para se moldar como uma solução duradoura e de elevado valor agregado para a MB. Como citado por Toffler (1990): “Apesar de tudo, à medida que avançamos para a terra desconhecida do amanhã, é melhor ter um mapa geral e incompleto, sujeito a revisões, do que não ter mapa nenhum”, complementado por “À medida que nosso círculo de conhecimento se expande, aumenta também a circunferência da escuridão que o cerca.”, citação atribuída à Albert Einstein [s.d] (tradução nossa). Será um grande desafio e um grande passo.

No Apêndice C - Fluxograma Interações ENAPI, é apresentado um fluxograma simplificado das possíveis interações ao longo dos processos de obtenção de novos equipamentos, da oferta de cursos/treinamento e do desfazimento de meios da MB entre os diversos atores envolvidos, dando uma ideia da complexidade esperada para a atividade, mas que muito agregará à MB.

Complementando o Apêndice C, de forma a deixá-lo graficamente mais simples, foi idealizado o Apêndice D - Processos Interações ENAPI, que apresenta os principais processos idealizados na composição das atividades do Escritório, permitindo vislumbrar-se a gama de atividades que serão desenvolvidas e a burocracia envolvida.

A visão de futuro nos permite indicar que a ENAPI seria conceitualmente a aglutinação das atividades executadas nos modelos FMS e da DESA, permitindo à MB, por meio do gerenciamento de contratos governo-governo de interesse da Força, conforme título desse trabalho, instrumentalizar:

- a) o fomento à BID, permitindo a criação de empregos domésticos, o desenvolvimento tecnológico dos produtos nacionais, alavancar seus níveis de prontidão tecnológica e mitigar processos empresariais de desnacionalização;
- b) a cooperação de defesa e a assistência militar, principalmente com os governos e suas marinhas na região do Atlântico Sul, ampliando a segurança regional, principalmente contra atores externos e as diversas ameaças da atualidade; e
- c) a diplomacia naval, ao ampliar as sinergias das interações internacionais, naturalmente alçando o Brasil e à MB às posições de lideranças regionais (*Region-Builder*), exportando não só produtos e serviços de defesa, mas também influência regional.

Sua concepção estaria alinhada com uma posição subordinada à DGePM no Setor do Material (DGMM), o que lhe permitiria duas linhas de atuação, similares ao PEO estadunidense e a DE&S britânica: a obtenção de novos meios para a MB, incluindo as modernizações necessárias ao longo do seu ciclo de vida; e a venda de produtos e serviços para o exterior, novos ou usados.

Essa conformação permitiria a utilização de uma estrutura dual que atendesse às necessidades comuns para ambas as linhas de atuação, como assessoria jurídica, de transporte, de capacitação, de comunicação e financeira, dentre outras, minimizando o tamanho das equipes envolvidas especificamente com cada Projeto ou contrato, os “*Cases*”.

Numa outra possível visão, de forma a também envolver o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) mais efetivamente, em função de suas obtenções não estarem subordinadas à DGMM, estar mais próximo aos demais Adidos Militares e estar intimamente ligada à agenda internacional da MB, o ENAPI poderia ser também ser instalada no EMA, mais especificamente na Sub-Chefia de Assuntos Internacionais (EMA-60), ou numa nova Sub-Chefia, o que lhe permitiria uma melhor interação com a Subchefia de Assuntos Internacionais (SCAI) da Chefia de Assuntos Estratégicos (CAE) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) e com a SEPROD, da Secretaria-Geral do MD. Contudo, tal posição o colocaria longe

das Diretorias Especializadas (DE) do Setor do Material, com seus engenheiros e o conhecimento técnico necessário aos processos.

Face ao acima exposto, dentre as diversas sugestões iniciais possíveis, os seguintes passos idealizados serão importantes como os primeiros da ENAPI:

- a) formação de Portfolio de produtos: Mapeamento dos produtos e empresas da BID, meios em vias de desfazimento e elaboração de catálogo de apresentação;
- b) formação de Portfolio de serviços: Mapeamento dos cursos e serviços disponíveis na BID e na Força, mapeamento dos serviços de manutenção disponíveis, elaboração de catálogo de apresentação;
- c) mapa de possíveis interessados, seus interesses e lacunas de capacidade: levantamento dos governos a serem prospectados e seus interesses;
- d) estruturação dos modelos financeiros visando o financiamento interno da BID, recebimento do pagamento pelos governos, garantias de exportação e financiamento externo, quando requerido pelos governos interessados;
- e) estruturação de um Fundo Garantidor para a fluidez da movimentação financeira no gerenciamento dos Programas (recebíveis e desembolsos) ou nova capitalização da EMGEPRON;
- f) estruturação de Decreto Executivo que institua a base do Programa de Assistência Internacional, permitindo a negociação de produtos e serviços navais governo-governo, por meio da MB, com o apoio da EMGEPRON;
- g) instituir os respectivos manuais e fluxogramas dos processos, permitindo a disseminação e conhecimento do modelo por contratantes e contratados;
- h) estabelecimento de normas e processos de controle de *offset* e *end users*;
- i) sugestões de normas e processos que venham a proteger e mitigar processos de desnacionalização de empresas da BID;
- j) treinamento para os Adidos Militares a respeito dos processos e produtos disponibilizados via ENAPI, preferencialmente por meio da sua “Universidade Corporativa” (gestão do conhecimento); e
- k) estabelecimento do modelo gerencial MB-EMGEPRON, utilizando-se das características empresariais daquela organização, atuando como gerente de cases ou apenas como interveniente técnico ou financeiro.

Resumindo, o ENAPI idealizado deveria ter uma capacidade de executar um “pacote básico” de assistência a programas internacionais envolvendo negócios governo a governo, como descrito por Moraes (2014), quando avaliou as experiências russa e francesa governo-governo:

Uma entidade brasileira de intermediação de negócios externos envolvendo equipamentos militares deveria ter, como propósito mínimo, a capacidade de oferecer um pacote “básico”. **Seriam necessários: a oferta de soluções integradas de segurança, abrangendo gama variada de produtos e serviços (ainda que considerando-se as limitações do parque industrial de defesa brasileiro); o papel do governo como garantidor dos contratos; financiamentos atraentes; seguros; estruturas adequadas para treinar os operadores dos equipamentos adquiridos; e o compromisso com Intermediação Estatal nas Exportações de Equipamentos Militares[...]**

[...] Neste sentido, tal agência conferiria maior organização e centralidade a atividades já realizadas atualmente, embora de maneira dispersa (MORAES, 2014, p.70)

4.3 BENEFÍCIOS DE UM MODELO DE NEGÓCIOS MILITAR NAVAL BRASILEIRO

“Um poder naval só pode ser dissuasivo e eficaz se enraizar-se na indústria nacional. Do contrário, além de não nos enriquecer ao constituir-se, sua base logística estará quase inteiramente no exterior.”
Vice-Almirante EN Sá Freitas (2012)

A Estratégia Nacional de Defesa (END) tem entre suas diretrizes a priorização do “desenvolvimento de capacitações tecnológicas independentes” e a busca de parcerias com outros países “com o objetivo de desenvolver a capacitação tecnológica nacional, de modo a reduzir progressivamente a compra de serviços e de produtos acabados no exterior” (MD, 2016a, p. 99-101). Dessa forma, uma parceria governo-governo na venda de produtos de defesa brasileiros tem grande potencial para alavancar a BID e, economicamente, viabilizar a inovação e pesquisa, permitindo o salto tecnológico necessário para a consolidação de produtos de defesa com maior nível TRL.

A adaptação dos modelos internacionais pesquisados e a sua implantação permitirá ao Poder Naval extravasar seu campo de atuação e moldar estruturalmente sinergias, tendo principalmente nos campos de atuação do Poder Político, do Poder Científico-Tecnológico e do Poder Econômico, campos férteis para interações e complementaridades, ao permitir novas cooperações e assistência em defesa, com a criação de empregos e tecnologia nacionais, além de permitir a exportação de influência (*Soft Power*), com ganhos estratégicos para ambos os governos envolvidos.

O *Smart Power* da MB, por meio do emprego de seus meios e do seu pessoal para a cooperação e assistência e ao mesmo tempo para impor respeito, com o pensamento no plano doméstico das sinergias da triangulação da Tríplice Hélice, poderá trazer grandes benefícios para o Poder Nacional, mas também grandes desafios, como assim colocado:

No caso do Brasil, essa interação no plano doméstico **implica a projeção externa de uma política de defesa baseada simultaneamente em cooperação e em dissuasão**. Nesse sentido, defesa e política externa deveriam manter diálogo fecundo entre suas burocracias. **A política de cooperação internacional em defesa busca trazer estabilidade em regiões prioritárias, transferência de tecnologia entre nações consideradas estratégicas e projeção internacional do Brasil [...]**
 [...] **A ampliação do papel externo da Defesa e a constituição de uma indústria nacional de defesa mobilizam não apenas os setores direta ou indiretamente vinculados**, como os militares, as empresas, os sindicatos, as universidades e os centros de pesquisa, **mas também setores da sociedade civil organizada** que demandam maior transparência nessa área. (LIMA, 2017) (grifo nosso)

Da mesma forma que o FMS e o DE&S-DESA são uma das muitas maneiras pelas quais os Estados Unidos e o Reino Unido promovem a sua BID, esses governos reforçam os laços diplomáticos de defesa e a capacidade de operar com interoperabilidade, fortalecendo as suas redes de alianças e parcerias de segurança em todo o mundo. Por que não podemos utilizar o mesmo conceito em benefício da nossa BID, da MB e do Brasil? Lembremos que:

A defesa do País é indissociável de seu desenvolvimento, na medida em que depende das capacidades instaladas, ao mesmo tempo em que contribui para o aproveitamento e a manutenção das potencialidades nacionais e para o aprimoramento de todos os recursos de que dispõe o Estado brasileiro (MD, 2016a, p.11, item 2.1.4).

O relatório produzido por Armitage e Nye (2007) sobre o *Smart Power* estadunidense é rico em exemplos e avaliações holísticas das bases para a construção do poder. Com base na adaptação desse relatório pelo pesquisador, estabeleceu-se a sugestão das áreas da atuação da ENAPI:

- a) alianças, parcerias e instituições: construir as pontes para lidar com os desafios da atualidade, com o estabelecimento de laços fortes e duradouros, principalmente no Entorno Estratégico brasileiro;
- b) desenvolvimento mútuo: as parcerias devem ser benéficas para todos os envolvidos, um “win-win”, com seus desafios individuais e as oportunidades;
- c) diplomacia pública: troca de conhecimentos e de cooperação, não só no campo militar, mas também industrial e tecnológico, permitindo a ampliação da parcela da MB no *Soft Power* brasileiro e nas expressões do Poder Nacional;

- d) integração econômica: aumentar os benefícios do comércio de produtos e serviços de defesa, servindo de plataforma para tangenciar outros mercados, contribuindo para o desenvolvimento do PIB brasileiro e do Hypercluster da Economia do Mar;
- e) tecnologia e inovação: enfrentar os desafios do mercado internacional de defesa e contribuir para o desenvolvimento da BID, impactando a construção, operação e manutenção dos meios da MB (Armitage e Nye, 2007) (tradução e adaptação do autor).

Em completa analogia ao descrito por Vidigal (2002, p.5), quando àquele autor comenta sobre o governo comprador, verifica-se que, na ótica do vendedor, posição que se sugere seja alcançada pela MB com a proposta em curso, a venda oportuna de meios operativos usados, após análise do equilíbrio custo de posse x estado ideal para venda, deve ser um recurso a ser empregado visando, rapidamente, livrar-se de meios de elevado custo de posse em vias de obsolescência.

Em face dos preços atrativos em que devem ser oferecidos, a sua venda apresenta-se como uma saída interessante, principalmente porque irá criar espaços orçamentários e lacunas de capacidade para a entrada em serviço de um equipamento novo e atualizado tecnologicamente. Vivemos a era de rápidos ciclos de tecnologia, a denominada obsolescência programada, principalmente como uma forma de lucro com o desenvolvimento e a venda de substitutos (VIEIRA, 2020, p. 35-36).

Essa venda permitirá uma continuidade da assistência da BID, agora, com sua atuação na área de reparos e customizações dos sistemas pelo seu novo dono, criando demandas contínuas, sendo convergente com os ideais de transbordamento das capacidades da MB no apoio ao desenvolvimento do *Hypercluster* da economia do mar e da diplomacia de defesa, na medida que a hipótese do mar como uma via de expansão da soberania dos Estados para além de suas fronteiras nacionais e do próprio poder naval (SANTOS, 2019, p.37) é ratificada.

A solução em lide vem ao encontro ao ideal de busca de grandeza brasileiro promovido pelo Vice-Almirante engenheiro naval Élcio de Sá Freitas (SÁ FREITAS, 2006). Em seus diversos artigos na Revista Marítima Brasileira entre 2006 e 2012, ele descreve seu ideal de crescimento brasileiro. Convergindo com esse ideal, consegue-se identificar que a proposta, com a expectativa de intensa atividade interativa entre a BID, a MB e os governos amigos e suas

Marinhas, são análogas e retém grande similaridade ao que ele chama de a “grande engrenagem”, como demonstrado no Apêndice C - Fluxograma Interações ENAPI.

Utilizando-se do arcabouço ideológico organizado anteriormente, com base principalmente nos resultados obtidos pela aplicação de modelos de negócios militares de produtos e serviços governo-governo pelos estadunidenses e britânicos, pode-se analisar que, conceitualmente, a “grande engrenagem” fornecida pelo ENAPI causará os seguintes benefícios, se implantado pela MB:

- a) incremento da visão de grandeza e de Smart Power (*Hard+ Soft*) da MB pelos governos contratantes e suas respectivas Marinhas;
- b) incremento da confiabilidade do Brasil, da MB e da BID em níveis internacionais, com *spin-off* em outras áreas do comércio exterior e economia do mar;
- c) relacionamentos mais duradouros e fortalecidos, ampliando-se outras oportunidades de interação e negócios;
- d) acesso de empresas da BID a novos mercados de produtos de defesa, reduzindo os impactos de restrições orçamentárias pela MB;
- e) ampliação da visão de negócios da EMGEPRON, em apoio à missão da MB e da sua atuação como Interveniente Técnico;
- f) compartilhamento dos custos de posse e atualização ao longo da gestão do ciclo de vida dos equipamentos objetos de Cases constantes no inventário da MB;
- g) ampliação de treinamentos, cursos e intercâmbios conjuntos, contribuindo para uma presença mais constante brasileira nas áreas de atuação de interesse.

Observa-se que a proposta possui diversos desafios e várias oportunidades. Um aumento significativo das exportações de defesa do Brasil exigirá não apenas aperfeiçoamentos econômicos e regulatórios, mas também uma mudança mais profunda da própria cultura organizacional da MB: a passagem de compradores de oportunidade, para um “*mindset*”⁴⁹ de vendedores por oportunidade.

⁴⁹ Motivações pessoais, pensamentos e padrões de comportamento que geram novas configurações na mente, moldando novas atitudes e comportamentos (DWECK, 2017).

5. CONCLUSÃO

Ou você tem uma estratégia própria ou então você é parte da estratégia de alguém.
Alvin Toffler, autor do livro *Future Shock* (1970).

A experiência do autor como Oficial da MB, atuando no Setor do Material, com o envolvimento em processos de obtenção e modernização de meios aeronavais, gerenciando inclusive *cases* nos modelos de negócios estudados, permitiu dimensionar de uma forma muito ponderada e conectada com a realidade as reflexões no presente trabalho. Essa experiência relacionada ao tema pesquisado é relevante, de forma que:

Essa experiência profissional singular traz uma contribuição importante ao trabalho, ao trazer um olhar que não se limita apenas à perspectiva acadêmica, mas que também identifica a importância das reflexões presentes aqui como forma de orientação aos tomadores de decisão em áreas como a defesa e a diplomacia (ABREU. 2020, p.18).

Em pesquisa preliminar sobre o tema FMS, Cunha (2019) observou unicamente o modelo estadunidense e sua estrutura para a formulação de um ideal de um FMS brasileiro, sendo um excelente ponto de partida para esse estudo, que avançou na pesquisa do tema e alargou os horizontes, levando também em consideração o estudo de caso da DE&S-DESA britânico, do processo de fornecimento de cursos e treinamentos especializados, do desfazimento de equipamentos com ou sem alguma vida útil residual permitindo sua venda, da sinergia Governo-Indústria-Academia, das possibilidades de participação da EMGEPRON, da importância do modelo para o desenvolvimento do *hypercluster* da economia do mar segmento defesa e indústria naval, da diplomacia de defesa, culminando com a sugestão do organismo para a efetiva governança da iniciativa proposta, o ENAPI.

A distância da MB das interações comerciais da SEPROD-BID e a não existência no Brasil de um programa direcionado especificamente para um modelo governo a governo representam lacunas de capacidades relevantes para os interesses operacionais, técnicos, econômicos e diplomáticos do Brasil e da MB, que não deve ser negligenciada, e que caso implantado por meio do ENAPI pela MB, com a participação efetiva da EMGEPRON, permitirá ao Brasil ocupar um espaço importante no mercado internacional de defesa.

A MB tem se comportado como compradora no exterior, usuária de sistemáticas de vendas de produtos de defesa e compras de oportunidade, pois se optou culturalmente por

produtos de elevada taxa de prontidão tecnológica e consolidados no mercado, avessos a riscos tecnológicos. Na medida que se olha ao redor e se vê países de similar *Hard Power* avançarem em políticas de desenvolvimento que levem ao incremento de índices de conteúdo local, como Turquia e Índia, com investimentos em equipamentos de TRL um pouco menor, mas com grande futuro, não se avança ao não se reduzir as barreiras de risco, incentivando-se com pedidos relevantes e duradouros a BID inovativa, dando-se a visibilidade exterior que precisam. Vende-se o que se usa e está na vitrine ao alcance das mãos e das demonstrações em campo.

O Escritório Naval sugerido possui espaço para replicar algumas ideias dos modelos internacionais apresentados, adaptados à realidade brasileira, permitindo a transformação do mercado de defesa nacional, agora consolidado e alçando cada vez mais novos equipamentos aos maiores TRL, forjados em *Terra Brasilis*⁵⁰, em uma visão de negócios além-mar e de grandeza do País, trazendo grandes benefícios diretos e indiretos para a sociedade brasileira.

O esforço do governo brasileiro em desenvolver a BID precisa de uma estratégia diversificada. A busca pelo modelo da Tríplice Hélice deve inspirar, somando-se à capacidade de exportação com um modelo de negócios sustentável, cuja ENAPI será o organismo inspiracional.

Quanto à viabilidade financeira, a possibilidade de participação do BNDES como principal instrumento de execução da política de investimento do Governo Federal (BRASIL, 2023b) precisa ser aprofundado e destacado, pois poderá ser um grande diferencial na captação de negócios junto aos governos interessados.

A importância das exportações de produtos de defesa na balança comercial dos governos é de inegável valor, por trazer independência tecnológica e soberania. A dinâmica das relações internacionais nos alerta para os desafios que podem ser enfrentados do dia para a noite. Já dizia Rui Barbosa em sua célebre frase, que nunca foi tão atual: “Esquadras não se improvisam” (BARBOSA, 1896). A reposição de equipamentos de defesa em caso de conflito só é realisticamente executada se nosso inventário tiver a BID como principal fornecedor. Ademais, podemos cair no caso de um conflito armado de poucos dias de resistência ou sem o poder de fogo necessário. BID é soberania.

A implementação de estratégias que reforçam um “*Smart Power* brasileiro” passa

⁵⁰ Expressão utilizada para representar o Brasil antes dos colonizadores, o Brasil natural, nacionalista. Sua primeira menção ocorreu em um mapa com o título “Terra Brasilis”, feito no ano de 1519 (BNDIGITAL, 2023).

pela busca por lacunas de capacidades ainda não exploradas, na sua organização e coordenação, tendo o foco deste trabalho avaliado uma possível contribuição da MB nessa busca, com uma solução que está essencialmente alinhada com as melhores práticas da mentalidade de negócios e de gestão de projetos, além de seguir modelos governo-governo consagrados no mercado internacional de defesa, conforme o resumo apresentado no Apêndice E – Quadro Resumo Conceitos ENAPI.

Nessa miríade de fatos portadores de futuro⁵¹, é cabível idealizar que a sinergia entre as ações para a efetivação da ZOPACAS, da Cooperação Sul-Sul, da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e do Conselho de Defesa Sul-Americano da União de Nações Sul-Americanas (CDS-UNASUL) tenham, na implantação do ENAPI, a melhor iniciativa que a MB e o Brasil precisavam para decidir o jogo ao seu favor na construção da identidade regional de defesa no Atlântico Sul, tornando-se o grande construtor regional (*Region-builder*), sua grande aspiração diplomática e militar.

Tendo em mente que a MB possui no seu horizonte, no mínimo, quatro importantes oportunidades de negócios de aplicabilidade imediata na ENAPI (a venda dos novos NPa 500BR, o desfazimento dos NPa 200t Classe Grajaú, o desfazimento do NPo Ary Rongel e o desfazimento das aeronaves IH-6B Bell Jet Ranger III, essas especialmente disponíveis mesmo estando há mais de 38 anos em serviço na MB), depreende-se que não há tempo a se perder para a sua implantação, de forma que todos os conceitos aqui apresentados, que contribuem para o Poder Nacional, possam ser colocados em prática.

lçar velas e caçar os cabos! As previsões meteorológicas indicam que se navegará com vento e mar favoráveis, e que o ENAPI possui, na sua idealização e visão de futuro, todas as vantagens competitivas econômicas e diplomáticas que lhe permitirão transformar a MB e a sua relação com a BID, com o mercado internacional de defesa e com as Marinhas amigas, escrevendo um novo capítulo na sua história invicta e desbravadora, muito além dos nossos Bandeirantes das Longitudes Salgadas⁵².

⁵¹ São fatos ocorridos ou em andamento, podendo causar impacto ao problema estudado em um cenário futuro.

⁵² Desbravadores que estabelecem nossas fronteiras para o leste e que se valem, nos dias de hoje, de estratégia, ciência, tecnologia e diplomacia para ampliar nossas fronteiras na Amazônia Azul (CIRM, 2022).

REFERÊNCIAS

- ABC. **Sobre a ABC**. [AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO]. 2012a. Disponível em <<http://www.abc.gov.br/sobreabc/introducao>>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- ABREU, Guilherme M. **Reflexões sobre o soft power**. Revista da Escola de Guerra Naval. – v.19, nº 1, jun. 2013. – Rio de Janeiro. p. 203 - 238. Disponível em <https://www.egn.mar.mil.br/arquivos/revistaEgn/pagina_revista/n19/edicao19_1.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- _____. **O Setor Defesa na Política Externa Brasileira: Subsídios para o Planejamento de Forças**. Escola de Guerra Naval, 2020. Disponível em <<https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1297>>. Acesso em: 24 jul.2023.
- ALSINA JR., João P. S. **A síntese imperfeita: articulação entre política externa e política de defesa na era Cardoso**. Revista Brasileira de Política Internacional, Brasília, DF, v. 2, n. 46, p. 53-86, jul./dez. 2003. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rbpi/a/Wqq4fBtTtJWSZphBT3ggiYR/?format=pdf&lang=pt;>>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- ALVES, Otranto. **Financiamentos e Garantias como fomento à Base Industrial de Defesa Brasileira (Bid Br)**. EGN. 2022. Tese (Doutorado). Escola de Guerra Naval, 2022. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br/egn/files/CPQM%20013.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2023.
- ANDRADE, Israel O. & FRANCO, Luiz G. **Desnacionalização da Indústria de Defesa no Brasil: Implicações em Aspectos de Autonomia Científico-Tecnológica e Soluções a partir da experiência internacional**. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, Rio de Janeiro. IPEA, 2016. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6088/1/td_2178.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023.
- ANDRADE, Israel O et al. **PIB do Mar Brasileiro, motivações sociais, econômicas e ambientais para sua mensuração e seu monitoramento**. Texto para discussão 2740. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, Rio de Janeiro. IPEA, 2022. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11092/1/td_2740.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- AORN. Associação Nacional Portuguesa dos Oficiais da Reserva Naval. **O Hypercluster da Economia do Mar. Um domínio de potencial estratégico para o desenvolvimento da economia portuguesa**. SaeR/ACL, Lisboa, 2009. Disponível em <<http://static.publico.pt/docs/economia/HyperclusterEconomiaMar.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2023.

ARAÚJO, Clarissa N.; GAMA N. R.; NASCIMENTO, Danielle C. **Imagem Em Conexão: Marcas, Garotos-Propagandas e Memes**. Ciências Humanas e Sociais. Alagoas, v. 4, n.2, p. 141-156; nov. 2017. Disponível em <<https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/download/4518/2588/14621>>. Acesso em 18 ago. 2023.

ARMITAGE, Richard L.; NYE JR, Joseph S. **A smarter, more secure America**. *CSIS Commission on Smart Power*. Washington: Center for Strategic and International Studies, 2007, 78 p. Disponível em <https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy_files/files/media/csis/pubs/071106_csissmartpowerreport.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2023.

ÁVILA, Carlos F. D. **O Brasil, a Política Nacional de Exportação de Material de Emprego Militar – PNEMEM – e o comércio internacional de armas: um estudo de caso**. 2009. Disponível em <<https://www.historia.uff.br/tempo/site/wp-content/uploads/2011/04/v15n30a10.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2023.

BARBOSA, Rui. **Cartas de Inglaterra**. Rio de Janeiro: Typ. Leuzinger, 1896, 410 p. Disponível em <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/222284>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BARBOSA JÚNIOR, Ilques. **Oceanopolítica: conceitos fundamentais, a Amazônia Azul**. In *Amazônia Azul: política, estratégia e direito para o Oceano do Brasil*. Rodrigo F. More e Ilques Barbosa Junior (org.). Rio de Janeiro: FEMAR. 2012, p. 205-231. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br.egn/files/OceanoPol%C3%ADtica.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

BIOTECHTOWN. **Technology Readiness Level: Como Funciona o Método TRL**. Em 25 de maio de 2021. c2021. Disponível em <<https://biotechtown.com/blog/trl/>>. Acesso em: 11 ago. 2023.

BLADE, Max. **Africa 2017: patrol boat requirements shaping an emergent market**. Naval Forces, Bad Neuenahr-Ahrweiler, n. 1, p. 38-40, 2017. *Patrol & Mobility*. Disponível em <http://www.amiinter.com/pdf/Africa_Patrol_Boat_2017.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.

BNDES. **BNDES e Ministério da Defesa firmam acordo para desenvolvimento do setor nacional de defesa**. [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social]. Agência BNDES de Notícias. Publicado em: 20 de fev. de 2020. 2020. Disponível em <<https://agenciadenoticias.bndes.gov.br/detalhe/noticia/BNDES-e-Ministerio-da-Defesa-firmam-acordo-para-desenvolvimento-do-setor-nacional-de-defesa/>>. Acesso em: 05 jul. 2023

_____. **Regulamento Setorial para o Credenciamento de Produtos e Serviços do Setor de Defesa**. 2023a. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/dac69c85-4825-4099-9e29-8580cf275ed1/Regulamento_Setorial_Produtos_e_Servi%C3%A7os_Defesa+-+Vers%C3%A3o+Site.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ovyUqOK>. Acesso em: 05 jul. 2023.

_____. **BNDES passa a ser instrumento de execução dos investimentos do governo.** Agência CBIC. Publicado em: 08 de ago. de 2023. 2023b. Disponível em <<https://cbic.org.br/bndes-passa-a-ser-instrumento-de-execucao-dos-investimentos-do-governo/>>. Acesso em: 08 ago. 2023.

_____. **Ata da 28ª Assembleia Geral Extraordinária realizada em 24 de julho de 2023.** Diário Oficial da União. Publicado em: 08 ago. 2023. Edição: 150, Seção 1, Página 22. 2023c. Disponível em <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/ata-da-28-assembleia-geral-extraordinaria-realizada-em-24-de-julho-de-2023-501492711>>. Acesso em: 08 ago. 2023.

_____. **Fundos garantidores.** 2023d. Disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/instituicoes-financeiras-credenciadas/fundos-garantidores>>. Acesso em: 08 ago. 2023.

BNDIGITAL. **A Cartografia Histórica: do Século XVI Ao XVIII: Terra Brasilis.** [Biblioteca Nacional Digital]. Artigo. c2023. Disponível em <https://bndigital.bn.gov.br/dossies/biblioteca-virtual-da-cartografia-historica-do-seculo-xvi-ao-xviii/artigos/terra-brasilis/>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

BOOTH, Ken. **Navies and foreign policy: The functions of navies.** Londres. Routledge, 1977. Disponível em <<https://doi.org/10.4324/9781315769646>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.000, de 09 de junho de 1982.** Autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Gerencial de Projetos Navais - EMGEPRON e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1982. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/l7000.htm>. Acesso em: 25 jun. 2023.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. 200 p. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 jul. 2023.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 08 jul. 2023

_____. **Lei nº 8.883, de 8 de junho de 1994.** Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e dá outras providências. Brasília, DF, 1994. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8883.htm>. Acesso em: 08 jul. 2023.

_____. **Lei Complementar Nº 97, de 9 de junho de 1999.** Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília, DF, 1999a. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm>. Acesso em: 14 jul. 2023.

_____. **Lei nº 9.818, de 23 de agosto de 1999.** Cria o Fundo de Garantia à Exportação - FGE, e dá outras providências. Brasília, DF, 1999b. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19818.htm>. Acesso em 09 ago. 2023.

_____. **Lei nº 10.685, de 5 de junho de 2003.** Dispões sobre a doação da Corveta "PURUS" da Marinha do Brasil para a República da Namíbia. Brasília, DF, 2003. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.685.htm>. Acesso em: 21 jun. 2023.

_____. **Decreto nº 5.151, de julho de 2004.** Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de atos complementares de cooperação técnica recebida de organismos internacionais e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos. Brasília, DF, 2004. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5151.htm>. Acesso em: 28 jun. 2023.

_____. **Lei nº 11.323, de 19 de julho de 2006.** Autoriza o Poder Executivo a alienar, por doação, um helicóptero Esquilo Biturbina para a Armada da República Oriental do Uruguai. Brasília, DF, 2006. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/l11323.htm>. Acesso em: 21 jun. 2023.

_____. **Decreto Nº 7.546, de 2 de agosto de 2011.** Regulamenta o disposto nos § 5º a 12 do art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e institui a Comissão Interministerial de Compras Públicas. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2011. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/decreto/d7546.htm>. Acesso em: 25 jun. 2023.

_____. **Lei nº 12.598, de 21 de março de 2012.** “Lei de Fomento à BID”. Estabelece normas especiais para as compras, as contratações e o desenvolvimento de produtos e de sistemas de defesa e dá outras providências. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, 2012. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12598.htm>. Acesso em: 12 jun. 2023.

_____. **Decreto Nº 8.844, de 1º de setembro de 2016.** Promulga o Acordo-Quadro entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República da Polônia sobre Cooperação Bilateral em Matéria de Defesa. Brasília. 2016a. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/decreto/d8844.htm>. Acesso em: 08 ago. 2023.

_____. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Teto dos Gastos Públicos. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília, 16 dez. 2016. 2016b. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm>. Acesso em 08 ago. 2021.

_____. **Decreto nº 9.607, de 12 de dezembro de 2018.** Institui a Política Nacional de Exportação e Importação de Produtos de Defesa (PNEI-PRODE). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 12 dez. 2018. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2018/Decreto/D9607.htm>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. **Decreto Nº 11.173, de 15 de agosto de 2022.** Promulga o Tratado sobre o Comércio de Armas (ATT), firmado pela República Federativa do Brasil, em Nova York, em 3 de junho de 2013. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, 2022. Disponível em: <<https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.173-de-15-de-agosto-de-2022-422584450>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

_____. **Decreto Nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023.** Dispõe sobre a vinculação das entidades da administração pública federal indireta. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, 2023. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2023-2026/2023/Decreto/ D11401.htm#art2>. Acesso em: 06 ago. 2023.

BULL, H. **A sociedade anárquica: um estudo da ordem da política mundial.** São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo; Brasília. Editora Universidade de Brasília, 2002. Disponível em <https://funag.gov.br/loja/download/158-Sociedade_Anarquica_A.pdf>. Acesso em: 08 ago.2023.

CABLE, James. **Gunboat diplomacy, 1919-1991: political applications of limited naval force.** 3. ed. London: Macmillan, 1994.

CAMBRIDGE. **Cambridge Dictionary On-Line.** Cambridge University Press. 2023. Disponível em <<https://dictionary.cambridge.org/us/>>. Acesso em 11 ago. 2023.

CAMINHA, João C. **História Marítima.** Coleção General Benício, Biblioteca do Exército. v. 184, 504 p. Rio de Janeiro. 1980.

CÁRDENAS, Ender. **How to Establish a Win-Win Business Model.** Freelance Latin America 2022. Disponível em <<https://freelancelatam.com/how-to-establish-a-win-win-business-model/>>. Acesso em: 30 jun.23.

CARVALHO, Josiane R.; NUNES, Raul C. **A ZOPACAS no contexto da geopolítica do Atlântico Sul: história e desafios atuais.** Revista Perspectiva: Reflexões Sobre a temática Internacional, v. 7 n. 13. 2014. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/RevistaPerspectiva/article/view/64965>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

CARVALHO, Andréa B. **Economia do Mar: Conceito, Valor e Importância para o Brasil.** Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGE/PUCRS. 2018. 185 f. Disponível em <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7915/2/ANDREA_BENTO%20CARVALHO_TES.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2023.

CAVALCANTI, R. M. **Escritórios de Projetos como Diferencial Competitivo nas Organizações**. Fundação Getúlio Vargas. Trabalho (MBA) em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação Lato Sensu, 2019. Disponível em <<https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?TCCID=9393#:~:text=Os%20escrit%C3%B3rios%20de%20projetos%20apresentam,e%20opera%C3%A7%C3%B5es%2C%20ou%20mesmo%20provendo>>. Acesso em: 25 jul. 2023.

CAVALCANTI, MARCO A. M. **Cooperação Militar Internacional: a capacitação de militares como contribuição para a segurança e desenvolvimento na Amazônia**. TCC Escola Superior de Guerra, 2022. Disponível em <<https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/1613/1/CAEPE.55%20TCC%20VC.pdf>>. Acesso em 12 ago. 2023.

CBIC. **BNDES passa a ser instrumento de execução dos investimentos do governo**. [Câmara Brasileira da Indústria da Construção]. Em 08 de agosto de 2023. Disponível em <<https://cbic.org.br/bndes-passa-a-ser-instrumento-de-execucao-dos-investimentos-do-governo/>>. Acesso em: 08 ago. 2023.

CEF. **Cooperação Internacional na Caixa: Desafios do desenvolvimento**. [Caixa Econômica Federal]. Brasília, 2016. Disponível em <<http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarConteudo/742>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

CHIOZZO, VITOR D. **Diplomacia Naval: instrumento de política externa no mar**. Revista Marítima Brasileira 2º Trimestre 2018; p. 31-42; 2018. Disponível em <<https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/revistamaritima/article/view/332/311>>. Acesso em: 08 ago. 2023.

CIRM. **A CNUDM e a Amazônia Azul**. [Comissão Interministerial para os Recursos do Mar] INFOCIRM 2022. Disponível em <<https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/infocirm/article/view/3316/3458>>. Acesso em: 07 jul. 2023.

CLAWSON, P.; BINNENDIJK, H. **Strategic assessment 1996: instruments of U.S. power**. Washington, DC. NDU Press, 1996. Disponível em <<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA310956.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2023

COMANDO DA AERONÁUTICA. **Manual do Sistema de Comércio Exterior do Comando da Aeronáutica (MCA176-1)**. 2020. Disponível em <<https://www2.fab.mil.br/cabw/attachments/article/464/MCA176-1Indice.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CORREIA, Gustavo L.L. **A diplomacia de defesa como fator de projeção nacional**. - Rio de Janeiro: ESG, 2022. Disponível em <<https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/1584/1/CAEPE.35%20TCC%20VF.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

COTTEY, A.; FORSTER, A. **Reshaping defense diplomacy: new roles for military cooperation and assistance**. Oxford University Press, 2004. Disponível em <[https://www.defence.gov.uk/upload/ebooks/Reshaping%20Defence%20Diplomacy%20New%20Roles%20for%20Military%20Cooperation%20and%20Assistance%20\(%20PDFDrive.com%20\).pdf](https://www.defence.gov.uk/upload/ebooks/Reshaping%20Defence%20Diplomacy%20New%20Roles%20for%20Military%20Cooperation%20and%20Assistance%20(%20PDFDrive.com%20).pdf)>. Acesso em: 07 jun. 2023.

CUNHA, J. L. **A Implantação de um Programa Foreign Military Sales (FMS) no Brasil**. Tese apresentada à Escola de Guerra Naval (EGN), 2019. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br.egn/files/CPERM008%20CMG%20%28EN%29%20CUNHA.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

DAU. DEFENSE ACQUISITION UNIVERSITY. **Defense Acquisition University Glossary**. DEFENSE ACQUISITION UNIVERSITY GLOSSARY. 2015. 16th Edition. Disponível em <[https://www.dau.edu/tools/Documents/Glossary_16th%20 ed.pdf](https://www.dau.edu/tools/Documents/Glossary_16th%20ed.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2023.

DEFESA EM FOCO. **LAAD: Ministro destaca alta capacidade de geração de emprego da indústria de defesa**. Em 12 de abril de 2023. c2023. Disponível em <<https://www.defesaemfoco.com.br/laad-ministro-destaca-alta-capacidade-de-geracao-de-emprego-da-industria-de-defesa/>>. Acesso em: 11 jul. 2023.

DEREK G.; ROBERT N.; TOTMAN, J.; MINARICH, C. **Foreign Military Sales & Direct Commercial Sales**. 2014. Disponível em <https://www.dsca.mil/sites/default/files/final-fms-dcs_30_sep.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2023.

DEUTSCH, Karl W. **Análise das Relações Internacionais**. Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 1982. 343 p.

DIKICI, Emre. **Guns Versus Butter Tradeoff: The Theory of Defense Quality Factor**. Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 7, July 2015, p. 704-709. Disponível em <<http://www.ioebm.com/papers/270-X00007.pdf>>. Acesso em: 27 jul, 2023.

DSCA. **Transparency Handbook: Building Trust Through Transparency**. [Defense Security Cooperation Agency]. 2017. Disponível em <https://www.dsca.mil/sites/default/files/2017_dsca_transparency_handbook.pdf>. Acesso em: 30 jun.2023.

_____. **FMS Customer Guide**. [Defense Security Cooperation Agency]. 2018. Disponível em: <https://www.dsca.mil/sites/default/files/2018_dsca_foreign_customer_guide.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

_____. **Letter Of Offer and Acceptance (Loa) Standardization Guide**. [Defense Security Cooperation Agency]. 2020a. Disponível em <https://www.dsca.mil/sites/default/files/2020_dsca_loa_standardization_guide.pdf>. Acesso em: 30 jun.2023.

_____. **Officials Describe How Arms Sales Benefit the U.S., Partners**. [Defense Security Cooperation Agency]. 2020b. Disponível em <<https://www.dsca.mil/news-media/news-archive/officials-describe-how-arms-sales-benefit-us-partners>>. **Acesso em: 26 jul. 2023**

_____. **FAQ**. [Defense Security Cooperation Agency]. Jun. 2023a. Disponível em <<https://www.dsca.mil/resources/faq>>. Acesso em: 11 jun. 2023.

_____. **Eletronic Security Assistance Management Manual**. [Defense Security Cooperation Agency]. 2023b. Disponível em <<https://samm.dsca.mil/listing/esamm>>. Acesso em: 23 jul. 2023.

_____. **Historical Sales Book Fiscal Years 1950 – 2022**. [Defense Security Cooperation Agency]. 2023c. Disponível em <<https://www.dsca.mil/sites/default/files/2023-01/FY%202022%20Historical%20Sales%20Book.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2023

_____. **The Management of Security Cooperation**, [Defense Security Cooperation Agency]. 2023d. Disponível em <https://www.discs.dsca.mil/documents/greenbook/24_Greenbook_39_0_Complete.pdf?id=1>. Acesso em: 10 mar. 2023.

DSCU. **The Green Book Ed. 42: The Management of Security Cooperation**. [Defense Security Cooperation University]. FY 2022. Disponível em <<https://www.dscu.edu/m/green-book>>. Acesso em: 03 jun. 2023.

_____. **History**. [Defense Security Cooperation University]. 08 jun. 2023. c2023. Disponível em <<https://www.dscu.edu/about#hsty>>. Acesso em: 08 jun. 2023.

DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Ed. Objetiva, 2017. 312 p.

EB. **Diretriz para as Atividades do Exército brasileiro na Área Internacional – DAEBAI 2013**. [Exército brasileiro]. Brasília, DF, 2013. Disponível em <<https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/read/00123820601e3ba92417c>>. Acesso em 12 ago. 2023.

_____. **Portaria Nº 653, de 6 de julho de 2020**. [Exército brasileiro]. Aprova a Diretriz para as Atividades do Exército brasileiro na Área Internacional – DAEBAI (EB10-D-01.006). Brasília, DF, 2020. Disponível em <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/01_comando_do_exercito/port_n_653_cmdo_eb_06jul2020.html>. Acesso em 12 ago. 2023.

EMGEPRON. **Estatuto Social**, 2022. [Empresa Gerencial de Projetos Navais]. Disponível em <https://www.marinha.mil.br/emgepron/sites/www.marinha.mil.br/emgepron/files/repositorio/estatuto_social_aprovado_05out2022.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2023.

_____. **Quem Somos**. [Empresa Gerencial de Projetos Navais]. 2023. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/emgepron/pt-br/quem-somos>>. Acesso em: 11 jun. 2023.

ESG. **Fundamentos do Poder Nacional**. [Escola Superior De Guerra]. 2019. 164 p. Disponível em: <<https://www.gov.br/esg/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/fundamentos-do-poder-nacional/FPN2022.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university – industry – government relations.** *Science and Technology*, 109-123., 2000. Disponível em <http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/265_obraIntelectual.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FARINHA, Luis; FERREIRA, João. **Triangulation of The Triple Helix: A Conceptual Framework.** 2013. Disponível em <<https://www.triplehelixassociation.org/wp-content/uploads/2013/01/Triangulation-of-the-Triple-Helix-A-Conceptual-Framework.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FERREIRA, R. J. **Diplomacia Naval no Atlântico Sul: A contribuição da Marinha do Brasil para a Política Externa Brasileira.** Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, 2019. Disponível em <<https://repositorio.esg.br/bitstream/123456789/726/1/RICARDO%20JAQUES%20FERREIRA.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2023.

GUILHOTO, J. J. M. **Cadeia de Valor e Importância Socioeconômica do Complexo de Defesa e Segurança no Brasil – Sumário do Relatório Final.** São Paulo, ABIMDE e FIPE, 2015. Disponível em <<https://defesa.uff.br/2015/10/01/cadeia-de-valor-e-importancia-socioeconomica-da-industria-de-defesa-e-seguranca-no-brasil-fipe-2015/>>. Acesso em: 09 jun. 2023.

GUITARRARA, Paloma. **IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística).** UOL, Brasil Escola, [s.d]. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/ibope.htm>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

HANNA, Jim; WILLEN, Bob; ZUAZUA, Maurice. **GCC Defense Offset Programs: the trillion-dollar opportunity.** ATKEARNEY, South Korea, 2013. Disponível em <<https://www.kearney.com/industry/aerospace-defense/article/-/insights/gcc-defense-offset-programs-the-trillion-dollar-opportunity>>. Acesso em: 08 jul. 2023.

HARTLEY, K.; SANDLER, T. **The economics of defense.** Cambridge University Press, Economic Literature, 1995.

HARTUNG, William. **Promoting Stability or Fueling Conflict? The Impact of U.S. Arms Sales on National and Global Security.** Quincy Paper No. 9, October 2022. The Quincy Institute for Responsible Statecraft. Disponível em <<https://quincyinst.org/report/promoting-stability-or-fueling-conflict-the-impact-of-u-s-arms-sales-on-national-and-global-security/>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

HIXSON, Walter. **Review Arming the Free World: The Origins of the United States Military Assistance Program, 1945-1950 by Chester J. Pach Jr.** The Register of the Kentucky Historical Society, Vol. 90, No. 3. 1992, p. 314-316. Disponível em <<https://www.jstor.org/stable/23381887>>. Acesso em 08 ago. 2023.

HOFSTEDE, Geert. **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.** Online Readings in Psychology and Culture. 2011. Disponível em <<https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>>. Acesso em: 26 jul. 2028.

IBGE. **Matriz de Insumo-Produto: O que é?** [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. IBGE, 2023. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9085-matriz-de-insumo-produto.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em 06 ago. 2023.

KELLEY, D. J., Singer, S., & Herrington, M. D. **Global Entrepreneurship Monitor 2011**. Global Report. 2011. Disponível em <<https://gemconsortium.org/report/gem-2011-global-report>>. Acesso em: 24 jul. 2023.

KOTTER, John P. **Leading Change**. 1ª ed. Harvard Business Review Press, 1996. 208 p.

KEN, H; IAN, H.; DAVID, K. **Ten Chronic Challenges in UK Defence Acquisition**. Defence Studies 13, nº 3. set. 2013, pp. 361–371. Disponível em <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14702436.2013.845384?journalCode=fdef20>>. Acesso em 13 ago. 2023.

KRAUSE, K. **Arms and the State: Patterns of Military Production and Trade**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. Disponível em <<https://www.cambridge.org/core/books/arms-and-the-state/473B77DA3A319E81DBFFDD2FF4BF9699>>. Acesso em 15 jul. 2023.

KUPFE, David. **Em busca do Setor Ausente**. Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento. Org. João Sicsú, Armando Castelar. Brasília: Ipea, 2009. 252 p. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3225/1/Livro_SociedadeeEconomia.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2023.

LAFER, Celso. **Relações internacionais, política externa e diplomacia brasileira: pensamento e ação**. Brasília. FUNAG, 2018. Volumes 1 e 2. 1437 p. Disponível em <https://funag.gov.br/biblioteca-nova/produto/17-1-relacoes_internacionais_politica_externa_e_diplomacia_brasileira_pensamento_e_acao>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LEITE, M. D. A.; STUDART, Álvaro V. **Negociações entre governos na exportação de produtos de defesa: principais óbices e uma oportunidade para a diplomacia de defesa**. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares, v. 12, n. 45, p. 117-127, 8 dez. 2018. Disponível em <<http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/559/1525>>. Acesso em: 08 ago.2023.

LEE, Nooree. **U.S. Foreign Military Sales Bounce Back**. National Defense News Magazine. 13 de jul. 2023. Disponível em <<https://www.nationaldefensemagazine.org/articles/2023/4/13/us-foreign-military-sales-bounce-back>>. Acesso em: 03 jun. 2023.

LIMA, Átila M. S. **O Planejamento Estratégico e Autonomia de Gestão nas OMPS e na EMGEPRON**. Tese (Mestrado). Escola de Guerra Naval (EGN), 2009. Disponível em <<https://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/00000c/00000cd3.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2023.

LIMA, Maria R. S. de et al. **Atlas da política brasileira de defesa**. Rio de Janeiro: Latitude Sul, 2017. Disponível em <<https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/handle/CLACSO/16529>>. Acesso em: 27 jun. 2027.

MADUREIRA, A. D. P.; DE ANDRADE, E. V. **Sistema de Aquisição de Defesa do Reino Unido: reforma e desafios.**, 10º ENABED, 2018. Disponível em <https://www.enabed2018.abedef.org/resources/anais/8/1534818151_ARQUIVO_ArtigofinalENABED2018.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2023.

MANKINS, J. C. **Technology Readiness Levels. A White Paper.** April 6, 1995. Advanced Concepts Office. Office of Space Access and Technology. NASA. Disponível em: <http://www.artemisinnovation.com/images/TRL_White_Paper_2004-Edited.pdf>. Acesso em 12 ago. 2023.

MARQUES, R. S. **Política Externa e Política de Defesa: Promoção Comercial da Base Industrial de Defesa.** Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Relações Internacionais. Universidade de Brasília Instituto de Relações Internacionais, p. 28, 2017. Disponível em <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19231/1/2017_RenataSantosMarques.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2023.

MB. **Política Naval.** [MARINHA DO BRASIL]. 2019. Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/politicanaval>>. Acesso em: 23 jun.2023.

____. **Planejamento Estratégico da Marinha 2040 (PEM 2040).** [MARINHA DO BRASIL]. 2020. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/pem2040>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

MCTI. **Resolução CIBES nº 37, de 14 de dezembro de 2021.** [Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação]. Brasília, DF, 2021. Disponível em <https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/outros_atos/resolucoes/Resolucao_CIBES_n_37_de_14122021.html>. Acesso em: 21 jun. 2023.

MD. **Portaria Normativa nº 899/MD, de 19 de julho de 2005.** Aprova a Política Nacional da Indústria de Defesa – PNID. [Ministério da Defesa]. Brasília, DF, 2005. Disponível em <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/industria-de-defesa/base-industrial-de-defesa/arquivos/pnid_politica_nacional_da_industria_de_defesa.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

____. **Glossário das Forças Armadas, MD35-G-01.** [Ministério da Defesa]. Brasília, DF, 5ª Ed. 2015. Disponível em <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35-G-01-glossario-das-forcas-armadas-5-ed-2015-com-alteracoes.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

____. **Política Nacional de Defesa [e] Estratégia Nacional de Defesa 2016.** [Ministério da Defesa]. Brasília, 2016a. Disponível em <https://www.defesa.gov.br/arquivos/2017/mes03/pnd_end.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

____. **Portaria nº 330/2016, de 10 de maio de 2016.** [Ministério da Defesa]. Autoriza o Comando da Marinha a atuar, por intermédio da Empresa Gerencial de Projetos Navais - EMGEPRON e nos limites de suas atribuições legais, como interveniente técnico do Ministério da Defesa em contratações de Empresas de Defesa ou de Empresas Estratégicas de Defesa com governos de outros países. Brasília, 2016b. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, 10 maio 2016.

____. **Portaria Normativa nº 61/GM-MD, de 22 de outubro de 2018.** [Ministério da Defesa]. Estabelece a Política de Compensação Tecnológica, Industrial e Comercial de Defesa - PComTIC Defesa. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, 22 out. 2018. Disponível em <https://in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/46673332/do1-2018-10-23-portaria-normativa-n-61-gm-md-de-22-de-outubro-de-2018-46673171>. Acesso em: 25 jun. 2023

____. **Livro Branco de Defesa Nacional.** [Ministério da Defesa]. Brasília, DF, 2020a. Disponível em <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2023.

____. **Encaminhamento ao Congresso da Política Nacional de Defesa – Estratégia nacional de defesa.** [Ministério da Defesa]. 2020b. Disponível em <<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8869542&ts=1614082662142&disposition=inline>>. Acesso em: 06 jul. 2023.

____. **Como exportar.** [Ministério da Defesa]. 2020c. Disponível em <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/seprod/servicos-e-informacoes/como-exportar>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

____. **Portaria nº 5.216 SEPROD/SG-MD, de 17 de dezembro de 2021.** [Ministério da Defesa]. A atualização da Lista de Produtos de Defesa (LIPRODE) sujeitos ao tratamento administrativo no comércio exterior pelo Ministério da Defesa. Brasília, DF, 2021a. Disponível em <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-seprod/sg-md-n-5.216-de-17-de-dezembro-de-2021-369376126>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

____. **Guia de Empresas e Produtos de Defesa: Sua Empresa e seu Produto para o Mundo.** [Ministério da Defesa]. 2021b. Disponível em <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/seprod/servicos-e-informacoes/catalogos/guia2021.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2023.

____. **Protocolo de Intenções Ministério da Defesa nº 001/SEPROD/2022-MD.** [Ministério da Defesa]. MD – ABIMDE. 2022a. Disponível em <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/seprod/servicos-e-informacoes/arquivos/ProtocolodeIntenesMinistriodaDefesan_001SEPROD2022MD.pdf>. Acesso em 11 ago. 2023.

____. **Protocolo de Intenções Ministério da Defesa nº 003/SEPROD/2022-MD**. [Ministério da Defesa]. MD - SIMDE. 2022b. Disponível em <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/seprod/servicos-e-informacoes/arquivos/ProtocolodeIntenesMinistriodaDefesanOO3SEPROD2022MD.pdf>>. Acesso em 11 ago. 2023.

____. **Secretaria de Produtos de Defesa**. [Ministério da Defesa]. 2023. Disponível em <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/composicao/secretaria-geral/secretaria-de-produtos-de-defesa-seprod>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MDICS. **Programa de Financiamento às Exportações – Proex**. [Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços]. 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/camex/financiamento-ao-comercio-exterior/proex>>. Acesso em: 26 jul. 2023.

MELO, Valdir. - **Análise Estratégica: Um campo de estudos para formulação e execução de Políticas Públicas** -IPEA BOLETIM DE ANÁLISE POLÍTICO-INSTITUCIONAL. Nº7. JAN-JUN 2015. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5938/1/BAPI_n07_p15-24_RD_Analise-estrategica-campo_Diest_2015-jan-jun.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos Ltda. Rio de Janeiro. 2023. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em 08 ago. 2023.

MINTZ, Alex. **Guns Versus Butter: A Disaggregated Analysis**. American Political Science Association American Political Science Review, Volume 83, Issue 4, Dez. 1989, pp. 1285 - 1293. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/236270749_Guns_Versus_Butter_A_Disaggregated_Analysis>. Acesso em: 25 jul. 2023.

MORAES, R. F. **O Mercado Internacional de Equipamentos Militares: negócios e política externa**. IPEA, Texto para Discussão 1596, 108 p., 2011. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1275/1/TD_1596.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.

MORAES, R. F. **Intermediação Estatal nas Exportações de Equipamentos Militares: As Experiências da Rússia e da França**. IPEA, Texto para Discussão 1963, 86 p., 2014. Disponível em <https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1963.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.

MOURA, José A. A. **EMGEPRON - A Gerência de Capacidades Navais**. Anais eletrônicos do XI ENABED [livro eletrônico]: Estudos de defesa em tempos de transformação: poder militar, multipolaridade e democracia / Encontro Nacional (ENABED). Niterói, RJ: Associação Brasileira de Estudos de Defesa, 2021. Disponível em <https://www.enabed2021.abedef.org/resources/anais/15/enabed2020/1624222217_ARQUIVO_5311c88922377e70d7ec8c5bca2da657.pdf>. Acesso em 15 ago.2021.

MRE. **Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Federal da Nigéria sobre cooperação no domínio da Defesa.** [Ministério das Relações Exteriores]. Brasília, DF: MRE, 2010. Disponível em <<https://aplicacao.itamaraty.gov.br/ApiConcordia/Documento/download/8858>>. Acesso em: 28 jul. 2023.

_____. **Portaria nº 8, de 4 de janeiro de 2017.** [Ministério das Relações Exteriores]. Dispõe sobre normas complementares aos procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta ou indireta, para fins de celebração de Atos Complementares de cooperação técnica recebido, decorrentes de Acordos Básicos firmados entre o Governo brasileiro e organismos internacionais, e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos. Brasília, DF: MRE, 2017. Disponível em https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias/migracao/Portaria_MRE_n_8_de_04012017.html#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20normas%20complementares%20aos,o%20Governo%20brasileiro%20e%20organismos>. Acesso em: 28 jul. 2023.

NIPO. **A Message from The Director.** [Navy International Program Office]. 2018. Disponível em <<https://www.secnav.navy.mil/nipo/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 23 jul. 2023.

_____. **Strategic plan.** [Navy International Program Office]. 2022. Disponível em <<https://www.secnav.navy.mil/nipo/documents/NIPO%20Strategic%20Plan%202022.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2023.

NYE JR., Joseph. **Bound to Lead. The Changing Nature of American Power.** American Political Science Review. Vol 84, Issue 4. Estados Unidos: Basic Books, 1990, 370 p. Disponível em <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/bound-to-lead-the-changing-nature-of-american-power-by-joseph-s-nye-jr-new-york-basic-books-1990-370p-1995/2525CBD8DF8DC58DACD4A93A90674B40>>.

_____. **The future of Power.** Estados Unidos: Public Affairs, 2011. 298 p.

NYLEN A, et al. **U.S. Security Partnership and the Protection of Civilians: The Case of Nigeria and the Nigerian Armed Forces.** Security Assistance Monitor. 2022. Disponível em <<https://securityassistance.org/publications/u-s-security-partnership-and-the-protection-of-civilians-the-case-of-nigeria-and-the-nigerian-armedforces/>>. Acesso em: 28 jul. 2023.

OHCHR. **The impact of arms transfers on human rights: 2020 report.** Office of the High Commissioner for Human Rights – ONU, 2020. Disponível em <<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G20/151/84/PDF/G2015184.pdf?OpenElement>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

OLIVEIRA, Gilberto C. **Da Diplomacia das Canhoneiras às Alternativas Híbridas de Cooperação no Espaço Oceânico: Uma Reflexão Crítica sobre a Mobilização Internacional contra a Pirataria Marítima.** Carta Internacional; Vol. 10; n. 2; jul-dez 2015; p. 5-23. Associação Brasileira de Relações Internacionais. Disponível em <<https://www.cartainternacional.abri.org.br/Carta/article/download/298/243/1490>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PACH, C. J. **Arming the free world: the origins of the United States military assistance program, 1945-1950**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991. 322 p.

PADILHA, Luiz. **NPa 500-BR: o navio patrulha off-shore da Marinha do Brasil**. Defesa Aérea Naval, 2018. Disponível em <<https://www.defesaaereanaval.com.br/defesa/npa-500-br-o-navio-patrulha-off-shore-da-marinha-do-brasil>>. Acesso em: 29 jul. 2023.

PATRI, E. C. R. da. **Relações governamentais, lobby e advocacy no contexto de public affairs**. *Organicom*, v. 8, n. 14, p. 129-144, 2011. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139089>>. Acesso em: 16 ago. 2023.

PECEQUILO, Cristina S. **A política externa do Brasil no século XXI: Os eixos combinados de cooperação horizontal e vertical**. *Revista Brasileira de Política Internacional*, Brasília, v. 5, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/29305>>. Acesso em 18 jul. 2023.

PENEDOS, Maria R. V. et al. **Diplomacia de Defesa: o Diálogo da Força ou a Força do Diálogo?** 2014. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciência Política e Relações Internacionais. Universidade Nova. Portugal. Disponível em <<https://run.unl.pt/bitstream/10362/14913/1/Diplomacia%20de%20Defesa.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

PEREIRA, A. P. Black. **Hypercluster da Economia do Mar: A implantação de uma Marina Pública para o desenvolvimento do Turismo Náutico na Região dos Lagos-RJ**. TCC (Bacharel). Universidade Veiga de Almeida, Cabo Frio, 2008.

_____. **A nova Política de Gestão de Riscos da MB: Inspirando-se na Segurança de Aviação**. *Revista da Aviação Naval* v. 47, n. 77, p. 30-34. 2017. Disponível em <<https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/aviacaonaval/article/view/2776/2670>>. Acesso em: 12 jul. 2023.

PETERS, Brainard G. **O que é Governança?** *REVISTA TCU*. Maio/Ago 2013. Disponível em <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87/85>>. Acesso em: 26 jul. 2023.

PIERRE, Andrew J. **The Global Politics of Arms Sales**. 1982. Princeton University Press, p. 372, JSTOR. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/j.ctt7zvsz4>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PIERRO, Bruno. **Inovações induzidas: Guia busca ampliar o uso de legislação sobre encomendas tecnológicas no Brasil**. *Revista Pesquisa FAPESP*, Edição 279, mai. 2019. Disponível em <<https://revistapesquisa.fapesp.br/inovacoes-induzidas/>>. Acesso em 12 ago. 2023.

PINTO, Guilherme P. **Economia da Defesa Naval, Poder Naval e efeitos dos investimentos**. 2019. 231 p. Tese (Doutorado)- Programa de Pós-graduação em Economia do Desenvolvimento, PUCRS. Disponível em <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/8740/2/GUILHERME_PENHA_PINTO_TES.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2023.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)** – 6. ed. Newton Square, Pennsylvania. PMI, 2018.

SÁ FREITAS, Élcio. **A busca de grandeza: o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro**. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, 3º trimestre, 2006. Disponível em <<https://defesa.uff.br/wp-content/uploads/sites/342/2020/11/A-BUSCA-DE-GRANDEZA-I-RMB-AMRJ.pdf>>. Acesso em 18 jul. 2023.

_____. **A busca de grandeza: Marinha e Indústria Naval**. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, 3º trimestre, 2012. Disponível em <http://www.revistamaritima.com.br/sites/default/files/rmb_3-2012.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2023.

SANTOS, Thauan. **Economia Política Internacional do Mar**. OIKOS. Rio de Janeiro. Volume 18, n. 2. pgs 28-39. 2019. Disponível em <<https://revistas.ufjr.br/index.php/oikos/article/download/52009/28298>>. Acesso em: 25 jun.2023.

SENADO. Brasil pode doar corveta para a República da Namíbia sem ferir a Constituição. [Senado Federal]. Agência Senado, 2003. Em 02 de abril de 2003. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2003/04/02/brasil-pode-doar-corveta-para-a-republica-da-namibia-sem-ferir-a-constituicao>>. Acesso em: 11 ago. 2023.

SILVA, A. R. A. **A Diplomacia de Defesa na Sociedade Internacional**. Tese apresentada na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2014. Disponível em <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/24563/24563.PDF>>. Acesso em: 18 jun. 2023.

_____. **A Diplomacia de Defesa na Política Internacional**. Revista da Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2. p.179-202, jul./dez. 2015. Disponível em <<https://www.revistadaegn.com.br/index.php/revistadaegn/article/view/171>>. Acesso em: 18 jun. 2023

SILVA FILHO, E. B. **BASE INDUSTRIAL DE DEFESA DO BRASIL: NOTAS PARA UMA ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES**. Boletim de Economia e Política Internacional. BEPI, n. 23, maio/ago. 2017. p. 101-109. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8197/9/bapi_23_Base.pdf>. Acesso em: 29 jul.2023.

SINAVAL. **Proposta prevê opção que individualiza gestão de recursos na construção naval**. [Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore]. Em 06 de julho de 2023. C2023. Disponível em <http://sinaval.org.br/2023/07/proposta-preve-opcao-que-individualiza-gestao-de-recursos-na-construcao-naval/>>. Acesso em 14 ago. 2023.

SIPRI. **SIPRI Fact Sheet. Trends in International Arms Transfers 2022**. [Stockholm International Peage Research Institute]. 2023a. Disponível em: <https://www.sipri.org/sites/default/files/2023-03/2303_at_fact_sheet_2022_v2.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.

_____. **SIPRI Fact Sheet. Trends in World Military Expenditure 2022**. [Stockholm International Peage Research Institute]. 2023b. Disponível em <<https://www.sipri.org/publications/2023/sipri-fact-sheets/trends-world-military-expenditure-2022>>. Acesso em: 23 jul. 2023.

TEENEY, A. **United States Government Benefits as a Result of Foreign Military Sales Programs.** The DISAM Journal of International Security Assistance Management, mar. 2010. p. 73-78. Disponível em <<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA519330.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2023.

TERNUS, C. H. **Matriz de impactos intersetoriais em economia da Defesa do Brasil.** Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2017. Disponível em <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/10212>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

TILL, G. **Sir Julian Corbett and the Twenty-First Century: Ten Maritime Commandments.** In: Dorman, A., Smith, M.L., Uttley, M.R.H. The Changing Face of Maritime Power. Palgrave Macmillan, London, p. 19-32, 1999. Disponível em https://doi.org/10.1057/9780230509610_3>. Acesso em: 12 maio 2023.

_____. **Seapower: A guide for the twenty-first century**, Londres. Routledge, 2018. 567 p.

_____. **The Hattendorf Prize Lecture**, 2018. Naval War College Review: Vol. 72: No. 4, Article 3. 2019. Disponível em <<https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol72/iss4/3>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

TOFFLER, Alvin. **Future Shock.** New York. Random House, 1970. Disponível em <[https://ia801300.us.archive.org/21/items/FutureShock-Toffler/Future-Shock - Toffler.pdf](https://ia801300.us.archive.org/21/items/FutureShock-Toffler/Future-Shock_-_Toffler.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2023.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. **Powershift: as mudanças do poder.** Rio de Janeiro: Hecoro, 1990. 613 p.

TOSCANO, Daniela M. B. **Diplomacia Pública, Soft Power e Influência dos Estados Unidos no Brasil: o Programa Fulbright e a Cooperação Educacional (1957-2010).** Tese (Doutorado). UNB, Brasília, 2017. 304 p. Disponível em <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/31698?locale=en>>. Acesso em: 14 ago. 2023.

U.K. GOVERNMENT. **Knowledge in Defence (KiD).** c2019. Disponível em <<https://www.gov.uk/guidance/knowledge-in-defence-kid>>. Acesso em: 21.jun 2023.

_____. **Defence and Security Industrial Strategy: A strategic approach to the UK's defence and security industrial sectors.** 2021a. Disponível em <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/971983/Defence and Security Industrial Strategy - FINAL.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/971983/Defence_and_Security_Industrial_Strategy_-_FINAL.pdf)>. Acesso em: 21 jun.2023.

_____. **Defence Secretary announces launch of national shipbuilding office.** 2021b. Disponível em <<https://www.gov.uk/government/news/defence-secretary-announces-launch-of-national-shipbuilding-office>>. Acesso em: 28 jul. 2023.

_____. **Defence Equipment Sales Authority.** 2023a. Disponível em <<https://www.gov.uk/government/groups/defence-equipment-sales-authority>>. Acesso em: 25 jun. 2023.

_____. **National Shipbuilding Office**. 2023b. Disponível em <<https://www.gov.uk/government/groups/national-shipbuilding-office>>. Acesso em: 25 jun. 2023.

_____. **UK arms exports: statistics**. 2023c. Disponível em <<https://commons.library.parliament.uk/research-briefings/cbp-8310/>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

U.K. GOVERNMENT - MINISTRY OF DEFENCE. **The Defence Strategy for Acquisition Reform**. 2010. Disponível em <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/228575/7796.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

_____. **The DE&S Way: Equipping and Supporting our Armed Forces 2016/2017**. 2016. 31 p. Disponível em <https://des.mod.uk/wp-content/uploads/2017/12/The_DES_Way.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

UNITED NATIONS. **Arms Trade Treaty** - Tratado de Comércio de Armas (TCA). Resolução da ONU 67/234. 2013 Disponível em <https://treaties.un.org/doc/source/docs/A_RES_67_234-B-E.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2023

U.S. GOVERNMENT. **Foreign Assistance Act (FAA) 1961**. Public Law 87–195. Aprov. September 4, 1961, Emend. P.L. 117–263, 23 dez. 2022. Disponível em <<https://www.govinfo.gov/content/pkg/COMPS-1071/pdf/COMPS-1071.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2023.

_____. **Foreign Military Sales Act 1968**. Public Law 90-629, H. R. 15681. Disponível em <<https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-82/pdf/STATUTE-82-Pg1320-2.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2023.

_____. **International Security Assistance and Arms Export Control Act (AECA) 1976**- Public Law 94-329, H. R. 13680. Disponível em <<https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-90/pdf/STATUTE-90-Pg729.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2023

_____. **Defense Production Act Amendments of 1992 - OFFSET POLICY**. P. L. 102-558, Sec. 123. Disponível em <<https://www.govinfo.gov/content/pkg/statute-106/pdf/statute-106-pg4198.pdf#page=1>>. Acesso em: 01 jul. 2023.

_____. **Executive Order 13637—Administration of Reformed Export Controls**. Março 2013. Disponível em <<https://www.govinfo.gov/content/pkg/DCPD-201300143/pdf/DCPD-201300143.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2023.

_____. **Conventional Arms Transfer Policy: Agency Processes for Reviewing Direct Commercial Sales and Foreign Military Sales Align with Policy Criteria GAO-19-673R**. 2019. Disponível em <<https://www.gao.gov/products/gao-19-673r>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

U.S. GOVERNMENT - DEPARTMENT OF STATE. **FMS 2023: Retooling Foreign Military Sales for An Age of Strategic Competition**. 2023a. Disponível em <https://www.state.gov/fms-2023-retooling-foreign-military-sales-for-an-age-of-strategic-competition/>>. Acesso em: 28 jun. 2023.

_____. **Department of Defense Unveils Comprehensive Recommendations to Strengthen Foreign Military Sales**. 2023b. Disponível em <<https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3425963/department-of-defense-unveils-comprehensive-recommendations-to-strengthen-forei/>>. Acesso em: 28 jun.2023.

_____. DECCS Industry Service Portal. **The International Traffic in Arms Regulations (ITAR)**. 2023c. Disponível em https://deccs.pmdtcc.state.gov/deccs?id=ddtc_kb_article_page&sys_id=24d528fddbfc930044f9ff621f961987>. Acesso em: 23 jul. 2023.

U.S. NAVAL WAR COLLEGE. **Twentieth International Seapower Symposium: Report of the Proceedings**. International Seapower Symposium. 2011. Disponível em <<https://digital-commons.usnwc.edu/iss/5>>. Acesso em: 08 jun. 2023.

VIDIGAL, Armando A. F. **A evolução do pensamento estratégico naval brasileiro meados da década de 70 até os dias atuais**. Rio de Janeiro: Clube Naval, 2002.

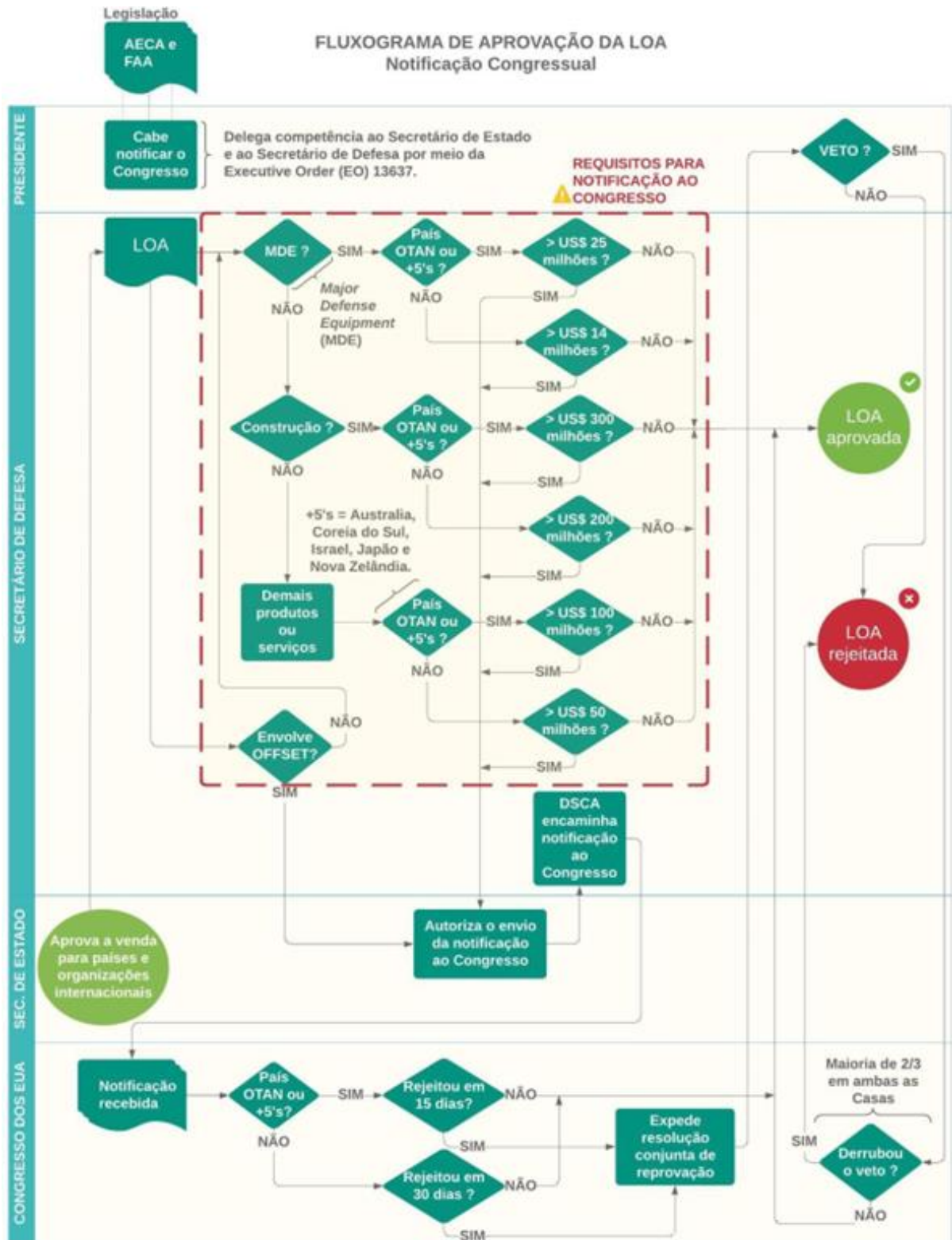
VIEIRA, Luiz C. F. **A defesa como indutora do desenvolvimento econômico**. Revista do Clube Naval, Rio de Janeiro, n. 389, p. 20-21, jan./mar. 2019. Disponível em <<https://pt.calameo.com/books/004490675cc3f80d8f0cc>>. Acesso em: 06 ago. 2023.

VIEIRA, Felipe F. **Gestão Proativa de Obsolescência: Uma abordagem capaz de estender o ciclo de vida de sistemas complexos em operação**. Trabalho (Bacharel). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/30141/1/Gest%C3%A3oProativaObsol%C3%AAscencia.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

YAACOV, BAR-SIMAN-TOV. **The Strategy of War by Proxy**. Cooperation and Conflict Vol. 19, No. 4. 1984, pp. 263-273. Sage Publications. JSTOR. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/45083584>>. Acesso em: 11 ago. 2023.

YOUSIF, E. **Beyond Performance: Lessons Learned from U.S. Security Assistance to Tunisia 2020**. Center for International Policy. 2020. Disponível em <<https://securityassistance.org/wp-content/uploads/2020/10/Beyond-Performance-Lessons-Learned-from-U.S.-Security-Assistance-to-Tunisia.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2023.

ANEXO A – FLUXOGRAMA APROVAÇÃO LOA FMS



Fonte: CUNHA (2019, p.23)

ANEXO B – DIVULGAÇÃO DSCA TORPEDO MK-54 PARA O BRASIL



Defense Security Cooperation Agency
NEWS RELEASE

On the web: <http://www.dsca.mil>

Media/Public Contact:
 pm-cpa@state.gov

Transmittal No. 20-52

Brazil – MK 54 Lightweight Torpedoes

WASHINGTON, December 1, 2020 - The State Department has made a determination approving a possible Foreign Military Sale to the Government of Brazil of MK 54 Lightweight Torpedoes and related equipment for an estimated cost of \$70 million. The Defense Security Cooperation Agency delivered the required certification notifying Congress of this possible sale today.

The Government of Brazil has requested to buy twenty-two (22) MK 54 conversion kits - to convert MK 46 Mod 5 A(S) torpedoes to MK 54 Mod 0 lightweight torpedoes. Also included are torpedo containers, Recoverable Exercise Torpedoes (REXTORP) with containers, Fleet Exercise Section (FES) and fuel tanks, air launch accessories for rotary wing, torpedo spare parts, propellant, lanyard start assembly suspensions bands, thermal batteries, training, publications, support and test equipment. U.S. Government and contractor engineering, technical, and logistics support services, and other related elements of logistics and program support. The total estimated value is \$70 million.

This proposed sale will support the foreign policy and national security objectives of the United States by improving the security of an important regional partner that is an important force for political stability and economic progress in South America.

The Government of Brazil intends to utilize MK 54 Lightweight Torpedoes on its Sikorsky S-70B “Seahawk” aircraft and surface ships.

The proposed sale of this equipment and support will not alter the basic military balance in the region.

The principal contractor will be Raytheon Integrated Defense System, Portsmouth, RI. There are no known offset agreements proposed in connection with this potential sale.

Implementation of this proposed sale will not require long-term assignment of any additional U.S. Government or contractor representatives to Brazil; however, U.S. Government Engineering and Technical Services may be required on an interim basis for training and technical assistance.

There will be no adverse impact on U.S. defense readiness as a result of this proposed sale.

This notice of a potential sale is required by law. The description and dollar value is for the highest estimated quantity and dollar value based on initial requirements. Actual dollar value will be lower depending on final requirements, budget authority, and signed sales agreement(s), if and when concluded.

All questions regarding this proposed Foreign Military Sale should be directed to the State Department's Bureau of Political Military Affairs, Office of Congressional and Public Affairs, pm-cpa@state.gov.

ANEXO C – DSCA FAST FACTS FY 2022



DSCA

FAST FACTS
FISCAL YEAR 2022

OUR MISSION

DSCA’s mission is to advance U.S. defense and foreign policy interests by building the capacity of foreign partners in order to encourage and enable allies and partners to respond to shared challenges.

OUR VALUES

DSCA incorporates our values into every aspect of performing our mission and planning for the future.

OUR VISION

DSCA’s vision is to lead the Security Cooperation (SC) enterprise in delivering effective, enduring, and timely solutions, and serve as the source for SC expertise and innovation for our defense and foreign policy stakeholders to ensure the United States remains the global partner of choice.



1,244 Member Workforce

Includes DSCA Headquarters and DSCA Component staff

47 Military | 727 Civilian | 470 Contractor

**Figures are current as of the end of FY22*



Leads Community of **16,200 Security Cooperation Workforce Professionals** Throughout the Enterprise



The Defense Security Cooperation University
More than **20,000+ Courses Completed** by the Security Cooperation Workforce



Managed and/or Supported:

- **U.S. Industry in More Than 25 International Defense System Competitions** of Various Types
- The Selection of **13 U.S. Solutions** in an **International Competitive Environment** Resulting in **More Than \$39 Billion** in Sales



Trained **24,900+** **International Military Students**



Partnered with **158 Countries and Organizations**



DSCA Director Oversees Staff at DSCA Headquarters in Arlington, VA, and **7 Components**

01 / **Humanitarian Demining Training Center (HDTC)**
Virginia

02 / **Institute for Security Governance (ISG)**
California

03 / **Case Writing Division (CWD)**
Ohio

04 / **American Institute in Taiwan (AIT)**
Taipei, Taiwan

05 / **Defense Institute of International Legal Studies (DIILS)**
Rhode Island

06 / **School of Security Cooperation Studies (SSCS)**
Ohio

07 / **Information Management and Technology (IM&T) Enterprise Application Development and Support**
Pennsylvania

(continuação)



Fonte: DSCA

ANEXO D – EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS CORVETA PURUS

PROJETO DE LEI
Dispõe sobre a alienação por doação de uma
Corveta da Marinha do Brasil.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Art. 1º - Fica autorizado o Ministério da Defesa a efetuar a doação da Corveta “PURUS” da Marinha do Brasil para a República da Namíbia.

Art. 2º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília,

EM nº 00341/MD

Brasília, 10 de outubro de 2002.

Excelentíssimo Senhor Presidente da República,

Tenho a honra de dirigir-me a Vossa Excelência a fim de apresentar proposta de Projeto de Lei, que dispõe sobre alienação por doação da Corveta “PURUS”, da Marinha do Brasil (MB), para a República da Namíbia.

2. Como é do conhecimento de Vossa Excelência, o Brasil tem conduzido uma política de aproximação com a República da Namíbia, desde sua independência, em 21 de março de 1990, procurando estabelecer, com aquele país, um relacionamento especial, em particular nos assuntos relacionados com os problemas navais e marítimos. Reflexo dessa atitude foi a assinatura de um Protocolo de Cooperação Marítima, em setembro de 1991, e de um Acordo de Cooperação Técnica com o Governo da República de Namíbia, em 7 de março de 1995, o qual prevê, na alínea i do artigo III, o envio de equipamentos indispensáveis à realização de projetos específicos, no âmbito de programas pré-estabelecidos.

3. Dentro desse quadro, diversos entendimentos vêm sendo mantidos entre os Governos do Brasil, por intermédio da MB, e o da Namíbia, representado pelo Ministério da Defesa, que resultaram no desenvolvimento de diversos projetos de cooperação, voltados para a formação de pessoal militar da Namíbia, o levantamento hidrográfico do litoral namibiano, e a assessoria de técnicos da MB para a construção de uma base naval em Walvis Bay.

4. Em dezembro de 2001, foi assinado, pelo Embaixador do Brasil na Namíbia, o Acordo de Cooperação Naval entre o Brasil e a República da Namíbia, com o objetivo de criar e fortalecer a Ala Naval do Governo da República da Namíbia, por meio da formação e instrução de militares namibianos em cursos, estágios e intercâmbios na MB, e no aparelhamento da Ala Naval namibiana, mediante a transferência e a aquisição de meios navais.

(continuação)

5. Concomitantemente com a iniciativa acima, a Marinha do Brasil, através da Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON) assinou, ainda este ano, dois contratos com o Governo namibiano. O primeiro, com o Ministério das Terras, Reassentamento e Reabilitação, relativo à execução de projeto para o programa de delineamento da plataforma continental; o segundo, com o Ministério da Defesa daquele país, referente ao fornecimento de um navio-patrolha de 200t e quatro lanchas-patrolha de 45t, em montante equivalente a US\$ 31,6 milhões, com o suporte de financiamento pelo BNDES.

6. O atual Programa de Reaparelhamento da Marinha, documento que orienta as ações para a aquisição de novos meios e estabelece a previsão de baixa dos meios existentes desta Força, prevê, para 2002, a desincorporação da Corveta “PURUS”, tendo em vista o grau de obsolescência e as atuais condições materiais do referido navio.

7. Em que pese a Corveta “PURUS” não mais atender os requisitos mínimos operativos para emprego na MB, a transferência desse meio para o Ministério da Defesa da Namíbia será de fundamental importância para a implementação de sua Ala Naval, em face do seu baixo custo e da simplicidade para manutenção, bem como pela oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos, recentemente, durante os estágios em navios da MB. Dessa forma, a transferência da referida Corveta, por doação, encaixa-se perfeitamente dentro do espírito dos Acordos de Cooperação Técnica firmados com o Governo da Namíbia, contribuindo significativamente para o adensamento das relações entre os dois países.

8. Quanto ao valor do meio, o mesmo foi estimado em cerca de R\$ 443.000,00, conforme consta do Relatório Técnico da Comissão de Vistoria e Avaliação da Corveta “PURUS”, em anexo. Entretanto, tendo em vista o estado do material e o seu tempo de uso, será necessário um investimento de aproximadamente R\$ 350.000,00 para restabelecer a plena condição operativa da Corveta “PURUS”. Sendo assim, caracteriza-se como antieconômico a manutenção da referida Corveta no inventário da Marinha do Brasil, tendo em vista que o custo estimado para o reparo do navio é superior a 50% do seu valor de mercado.

9. Afigura-se assim, Senhor Presidente, que a alienação do bem público em questão está em consonância com as linhas mestras da política de aproximação com o Governo da República de Namíbia, motivo pelo qual submetemos à apreciação de Vossa Excelência proposta de Projeto de Lei que dispõe sobre a doação da Corveta “PURUS”, da Marinha do Brasil, para o Ministério da Defesa da Namíbia.

Respeitosamente,

GERALDO MAGELA DA CRUZ QUINTÃO

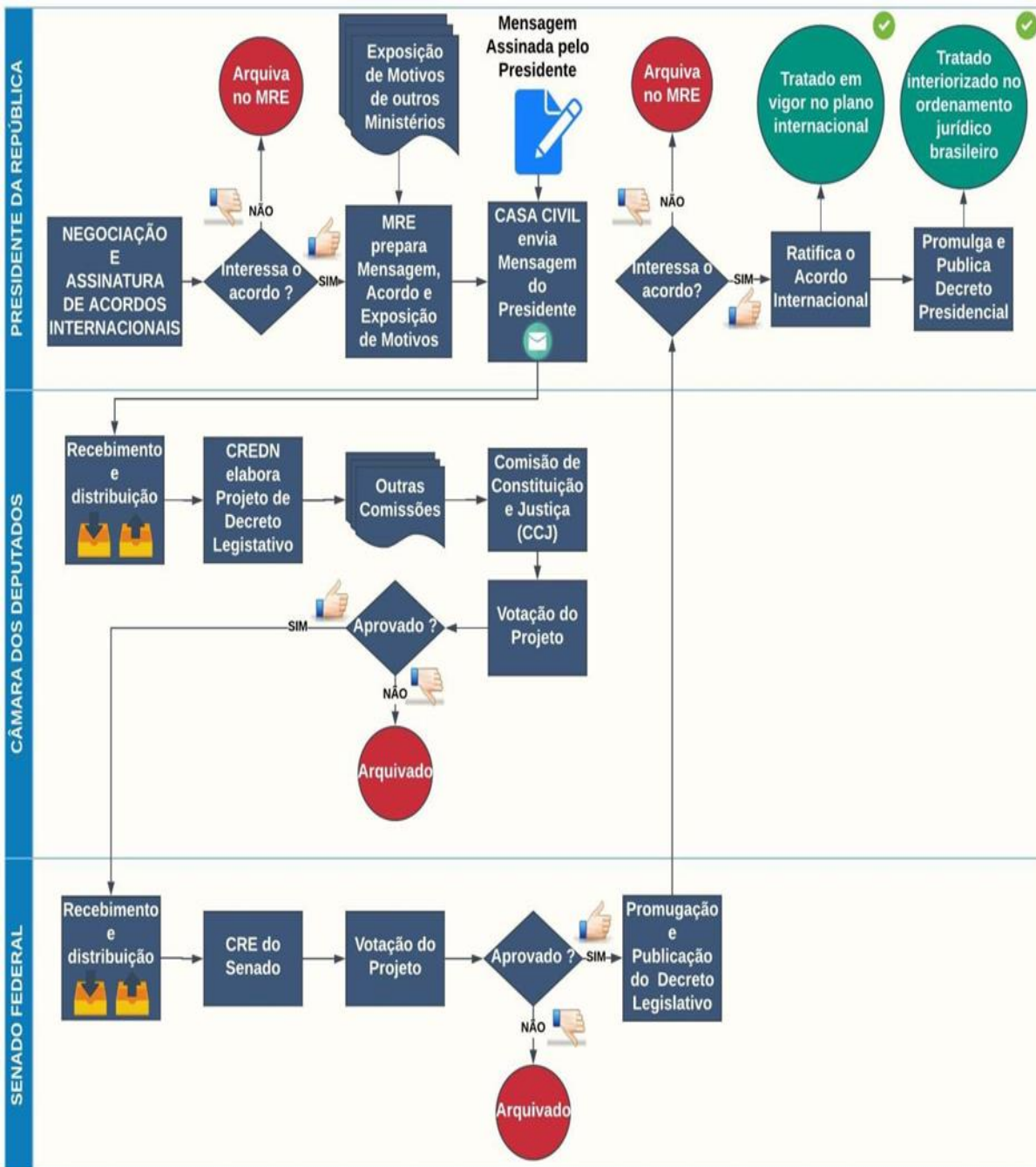
Ministro de Estado da Defesa

Fonte: Câmara dos Deputados (2002)

Disponível em <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=99925>.

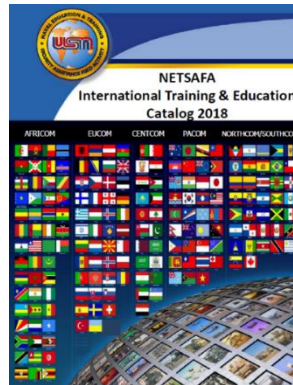
Acesso em: 12 ago. 2023.

ANEXO E – FLUXOGRAMA APROVAÇÃO TRATADOS, ACORDOS OU ATOS INTERNACIONAIS NO BRASIL



Fonte: CUNHA (2019, p.54)

ANEXO F – MODELO CATÁLOGO CURSOS



MASL No	CIN	Class	MASL Name	Dur	Loc Code	Location
P309525	MTT PAG	U	MTT DOCKSIDE TACTICAL OPER ENVIRONMENT (TACTOE)	3.8W	VAR	
ECL:				EIMET: No		
<p>The Dockside TACTOE course provides the foundation of network topology and communication processes to support the technicians' future tasking to maintain the AWS LAN configuration and integrity. This course provides the theory and performance information of the Cisco Operating System and Red Hat Linux Operating System architecture. This course utilizes simulations for performance tasking of node and switch configurations and troubleshooting.</p> <p>PRE-REQUISITE:</p> <p>COURSE NOTES:</p>						
P309543	CIVCONTR	U	MTT SCANEAGLE MAINTAINER OJT	1.6W	VAR	
ECL: 80				EIMET: No		
<p>ScanEagle Maintainer On-the-Job Training is designed to be completed in the field environment or customer operational location. The focus of the curriculum/course is to provide mission and site specific maintenance training following initial qualification training. Course includes site familiarization, Crew Resource Management (CRM), equipment and payload maintenance, and system troubleshooting are key areas of emphasis during OJT.</p> <p>PRE-REQUISITE:</p> <p>COURSE NOTES: Instruction is specific to mission commander certification and specific type of OJT instruction desired should be indicated in the training request.</p>						
P309548	CIVCONTR	U	MTT SCANEAGLE MISSION COMMANDER OJT	1.0W	VAR	
ECL: 80				EIMET: No		
<p>ScanEagle Mission Commander On-the-Job Training is designed to be completed in the field environment or customer operational location. The focus of the curriculum/course is to provide mission and site specific training following initial qualification training. Course includes site familiarization; Crew Resource Management (CRM), flight and payload operations, and mission planning are key areas of emphasis during OJT.</p> <p>PRE-REQUISITE:</p> <p>COURSE NOTES: Instruction is specific to mission commander certification and specific type of OJT instruction desired should be indicated in the training request.</p>						
P309580	MTT-PCP	U	MTT DIVING SUPERVISOR	2.0W	VAR	
ECL: 70				EIMET: No		
<p>Nine Man MTT from EODMU5 will conduct a ten day MTT for Diving Supervisor.</p> <p>PRE-REQUISITE:</p> <p>COURSE NOTES:</p>						
P309885		U	MTT NPS CORE LAB MOBILE BASIC SNA I	1.0W	VAR	
ECL:				EIMET: No		
<p>Participants can receive Level 1 certification by attending and completing the 3-5 day course that introduces them to basic SNA theory and analytical techniques to include collecting relational data using the Lighthouse field collection platform. This introductory curriculum exposes attendees to basic SNA topics through theory and hands-on labs and exercises, including data visualization, centrality measures, network topography, brokers and bridges, and cohesive subgroups. Participants will leave the training with an understanding of relational data collection along with basic knowledge of SNA terms and concepts and a basic familiarity of the SNA software package, the Organizational Risk Analyzer (ORA). Participants are required to complete a final exercise in order to receive Level 1 certification. This educational outreach course is conducted in a mobile training team format. Location will require electricity, access to the Internet, presentation display ability (projection screen or TV screen). Class is limited to 20 students. Students need to be English speakers or an interpreter needs to be provided.</p> <p>PRE-REQUISITE:</p> <p>COURSE NOTES:</p>						

APÊNDICE A – LEVANTAMENTO ABC DEFESA

CÓDIGO	TIPO	SITUAÇÃO	RESPONSÁVEL	DESCRIÇÃO
BRA/04/043-A151	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação em Técnicas Militares de Oficiais Moçambicanos no Exército Brasileiro.
BRA/04/044-A345	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação em Técnicas Militares de Oficiais Caboverdianos no Exército Brasileiro
BRA/04/044-A349	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares Moçambicanos no Exército e Aeronáutica do Brasil
BRA/04/044-A529	Cooperação Sul-Sul	Concluído	NA	Missão de Prospecção para Estabelecer Projeto de Cooperação Técnica com São Tomé e Príncipe na Área de Polícia Criminal.
BRA/04/044 -A643	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Reunião Ministerial dos Estados-Membros da ZONA DE PAZ E COOPERAÇÃO DO ATLÂNTICO SUL ZOPACAS
BRA/04/044-A672	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de militares de Guiné-Bissau
BRA/04/044-A674	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares do Senegal - 2011
BRA/04/043-A526	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares do Benim - 2011
BRA/04/044-A849	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Moçambique - 2012
BRA/04/044-A854	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Cabo Verde - 2012
BRA/04/044-A853	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de São Tomé e Príncipe - 2012
BRA/04/044-A850	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares da Nigéria - 2012
BRA/04/044-A852	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Angola - 2012
BRA/04/044-A851	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares do Senegal - 2012

(Continua)

BRA/04/044-A1063	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Angola - 2013
BRA/04/044-A1065	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Cabo Verde - 2013
BRA/04/044-A1064	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Moçambique - 2013
BRA/04/044-A1062	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares da Nigéria - 2013
BRA/04/044-A1066	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de São Tomé e Príncipe - 2013
BRA/04/044-A1067	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares do Senegal - 2013
BRA/13/008-A002	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Angola - 2014
BRA/13/008-A003	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Moçambique - 2014
BRA/13/008-A005	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares do São Tomé e Príncipe - 2014
BRA/13/008-A004	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares do Senegal - 2014
BRA/13/008-A046	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Angola - 2015
BRA/13/008-A047	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de cabo Verde - 2015
BRA/13/008-A048	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de Moçambique - 2015
BRA/13/008-A049	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares de São Tomé e Príncipe - 2015
BRA/13/008-A050	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacitação de Militares do Senegal - 2015
BRA/13/008-A094	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Programa de Cooperação Técnica em Defesa - América Latina e África - 2016
BRA/13/008-A115	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Programa de Cooperação Técnica em Defesa para países da América Latina, África e Ásia
BRA/13/008-A136	Cooperação Sul-Sul	Concluído	GSI PR - MRE	Treinamento de agentes de segurança de autoridades de Moçambique.

(Continua)

BRA/13/008-A145	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Desenvolvimento de capacidades de engenharia em África no âmbito de operações de paz - PROJETO DE PARCERIA TRIANGULAR - ONU/BRASIL/ÁFRICA
BRA/13/008-A157	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Programa de Cooperação Técnica em Defesa - América Latina e África 2018
BRA/13/008-A162	Cooperação Sul-Sul	Concluído	GSI	TREINAMENTO DE AGENTES DE SEGURANÇA DE AUTORIDADES DE MOÇAMBIQUE – FASE II
BRA/13/008-A218	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Programa de Capacitação para militares 2018/2019.
BRA/13/008-A244	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Programa de Capacitação para militares 2019/2020
BRA/13/008-A257	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Programa de Capacitação para militares da América Latina e África - 2021.
BRA/13/008-A263	Cooperação Sul-Sul	Concluído	MIN. DEFESA	Capacidades técnicas na área de segurança marítima
BRA/13/008-A269	Cooperação Sul-Sul	Em execução	MIN. DEFESA	Programa de Capacitação para militares da América Latina e África - 2022.
BRA/13/008-A300	Cooperação Sul-Sul	Em execução	MIN. DEFESA	FORMAÇÃO EM NÁUTICA. “PROGRAMA DE ENSINO PROFISSIONAL MARÍTIMO PARA ESTRANGEIROS” (PEPME-2023)

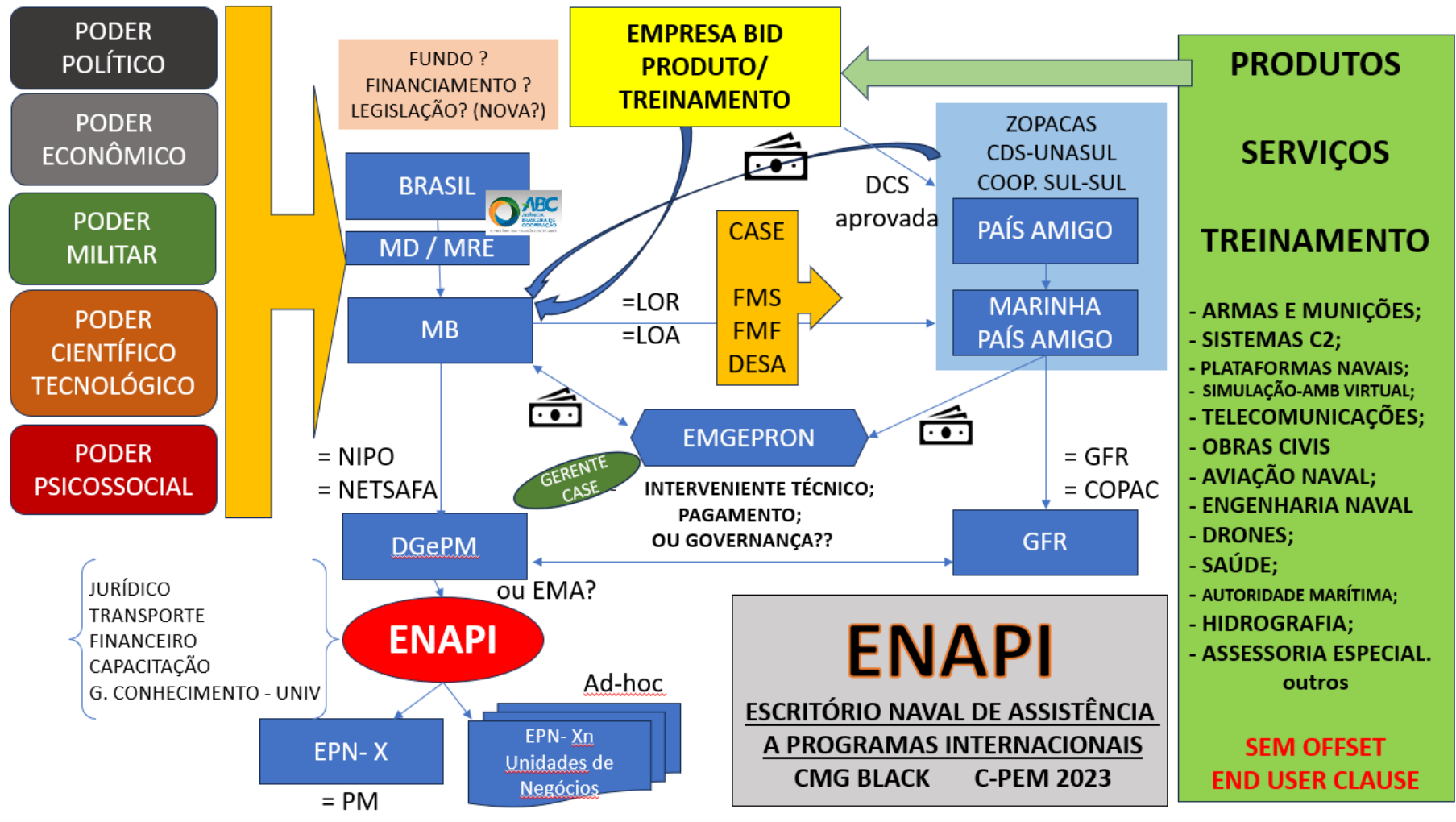
Fonte: Banco de dados ABC. Disponível em <<http://www.abc.gov.br/Projetos/pesquisa>>

Elaborado pelo autor

Setor de Atividade: Defesa.

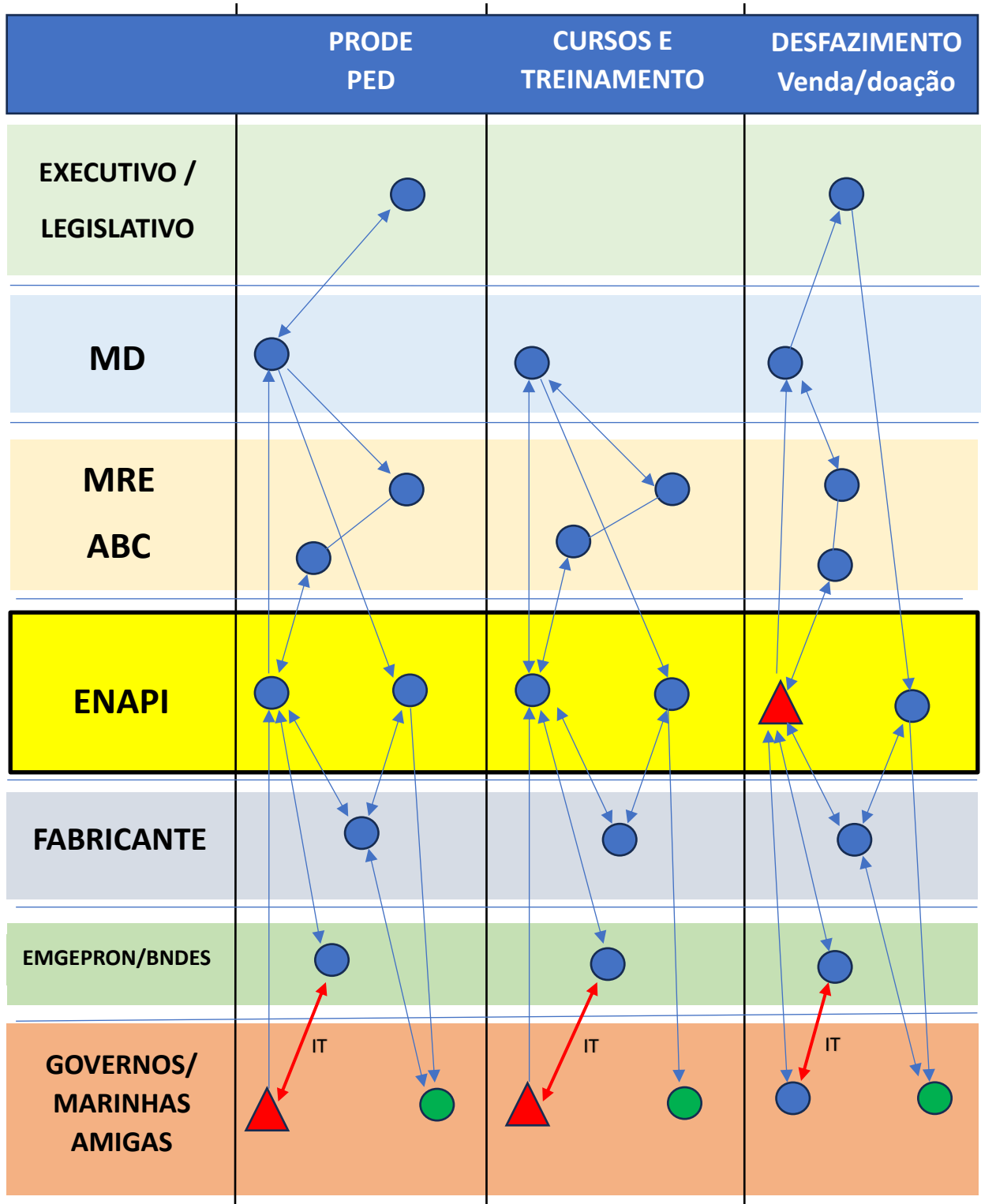
Pesquisa realizada em 08 ago. 2023.

APÊNDICE B – MAPA MENTAL ENAPI



Fonte: Elaborado pelo autor.

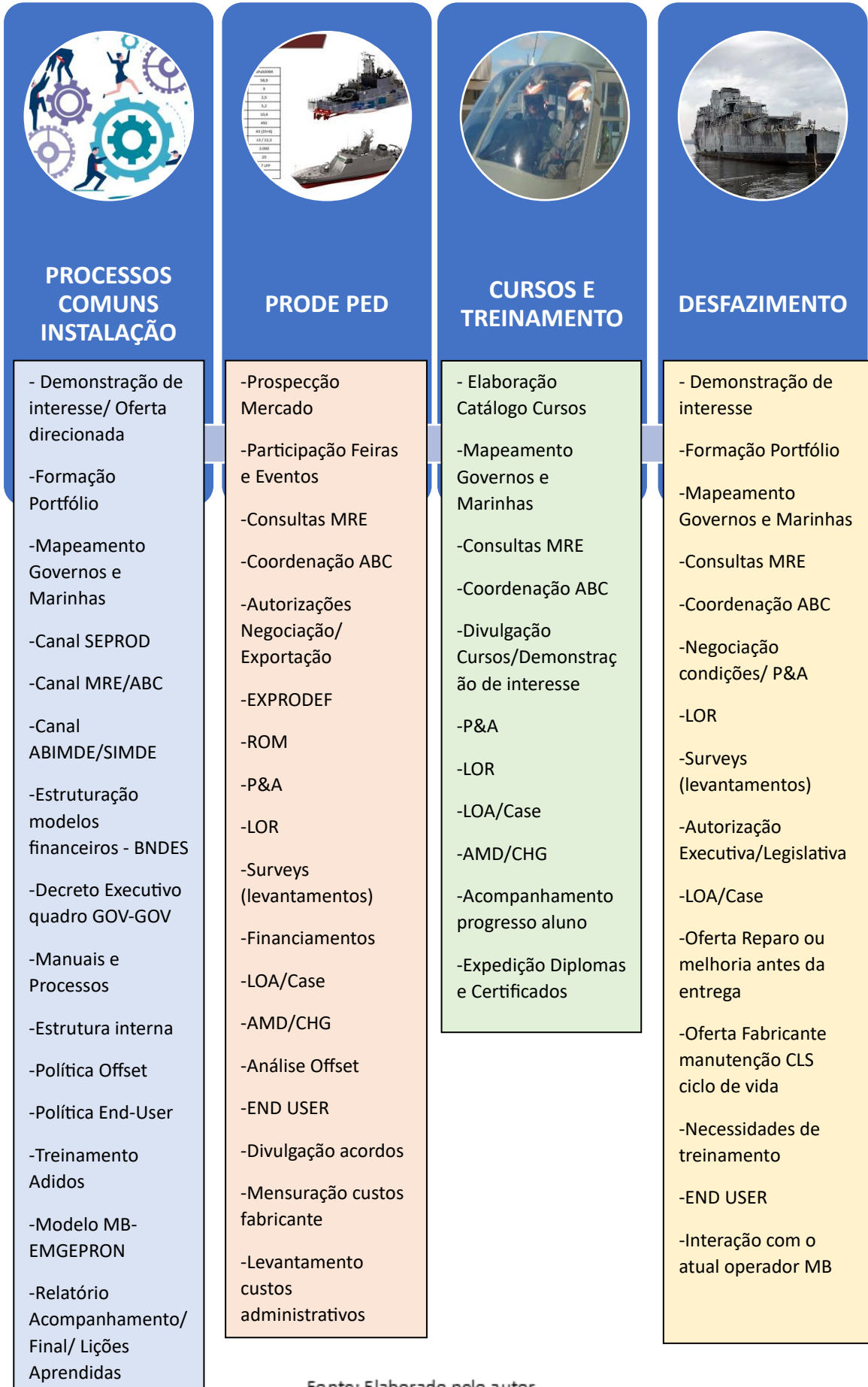
APÊNDICE C – FLUXOGRAMA INTERAÇÕES ENAPI



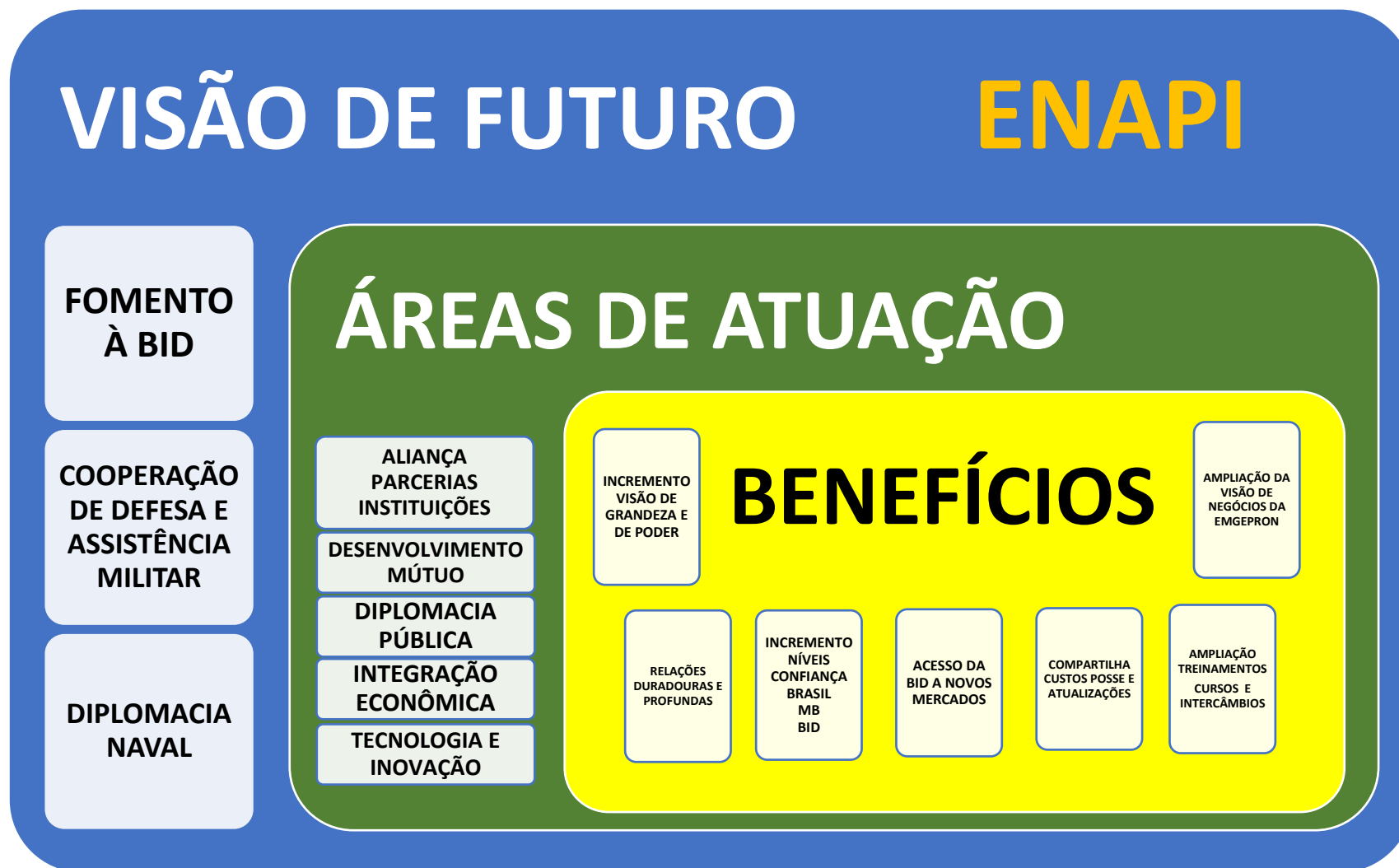
Legenda: Início Fim Interação no processo IT – Interveniência Técnica

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D – PROCESSOS INTERAÇÃO ENAPI



APÊNDICE E – QUADRO RESUMO CONCEITOS ENAPI



Fontes: Elaboração do autor.

Armitage e Nye (2007) (tradução e adaptação).