

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap QMB FÁBIO PIMENTEL SOLDATI**

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO EFICIENTE NAS  
AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS VIA CEBW PARA A VIDA ÚTIL DAS VIATURAS  
BLINDADAS AMERICANAS**

**Rio de Janeiro**

**2023**

# **ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap QMB FÁBIO PIMENTEL SOLDATI**

## **ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO EFICIENTE NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS VIA CEBW PARA A VIDA ÚTIL DAS VIATURAS BLINDADAS AMERICANAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como requisito parcial para a obtenção do grau especialização em Ciências Militares.

**Orientador: Maj QMB BEZERRA**

**Rio de Janeiro**

**2023**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a). Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte.

SO684

Soldati, Fábio Pimentel .

Análise da importância de um planejamento eficiente nas aquisições internacionais via CEBW para a vida útil das viaturas blindadas americanas. / Fábio Pimentel Soldati - 2023

59 f. il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais - EsAO, Rio de Janeiro, 2023.

1. Blindados americanos 2. Aquisições internacionais 3. Mercado brasileiro de defesa 4. Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW) I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355

**Cap QMB FÁBIO PIMENTEL SOLDATI**

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO EFICIENTE NAS  
AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS VIA CEBW PARA A VIDA ÚTIL DAS VIATURAS  
BLINDADAS AMERICANAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Aperfeiçoamento  
de Oficiais como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Especialização em  
Ciências Militares.

Aprovado em 25 de setembro de 2023

**Comissão de Avaliação**

---

**MAURICIO BERTOLINO RODRIGUES FILHO** – Maj  
Especialista em Ciências Militares  
Presidente / EsAO

---

**RODRIGO SOARES BEZERRA** – Maj  
Especialista em Ciências Militares  
1º membro / EsAO

---

**MARCELO PEREIRA DE MENDONÇA** – Cap  
Especialista em Ciências Militares  
2º membro / EsAO

## RESUMO

O mercado brasileiro de defesa permanece amplamente ativo graças às contínuas exigências de modernização e à dependência econômica da indústria local e da segurança interna. O objetivo principal deste trabalho é destacar a importância de um planejamento eficiente para o sucesso nas aquisições internacionais via Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), visando a manutenção durante todo o ciclo de vida útil das viaturas blindadas americanas. A metodologia deste trabalho terá abordagem qualitativa exploratória. Desse modo, este estudo buscará relacionar autores que permeiam seus estudos nessa esfera. Além de livros, serão examinados sítios e artigos que fundamentam a clareza da temática. Como conclusão do estudo, busca-se relacionar procedimentos operacionais e administrativos para facilitar o planejamento dos militares envolvidos diretamente na aquisição de insumos para manutenção preventiva e corretiva dos blindados da família M (blindados americanos) adquiridos pelo Exército Brasileiro nos últimos anos, sejam eles: M113, M109, M992, M88, M578, M60 e M577, e suas diferentes versões.

Palavras-chave: Blindados americanos. Aquisições internacionais. Mercado brasileiro de defesa. Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW).

## **ABSTRACT**

The Brazilian defense market remains largely active thanks to ongoing modernization demands and economic dependence on local industry and homeland security. The main objective of this work is to highlight the importance of efficient planning for success in international acquisitions via the Brazilian Army Commission in Washington (CEBW), aiming at maintenance throughout the useful life cycle of American armored vehicles. The methodology of this work will have an exploratory qualitative approach. Thus, this study will seek to relate authors who permeate their studies in this sphere. In addition to books, sites and articles that support the clarity of the theme will be examined. As a conclusion of the study, we seek to relate operational and administrative procedures to facilitate the planning of the military directly involved in the acquisition of supplies for preventive and corrective maintenance of armored vehicles of the M family (American armored vehicles) acquired by the Brazilian Army in recent years, whether they are: M113, M109, M992, M88, M578, M60 and M577, and their different versions.

**Keywords:** American armored vehicles. International acquisitions. Brazilian defense market. Brazilian Army Commission in Washington (CEBW).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Viatura Blindada de Transporte de Pessoal (VBTP) M113 BR.....	30
Figura 2 - Viatura Blindada de Combate (VBC) M60 A3TTS.....	31
Figura 3 - Viatura Blindada Especial (VBE) Soc M578.....	32
Figura 4 - Viatura Blindada Especial (VBE) Soc M577.....	33
Figura 5 - Viatura Blindada Especial (VBE) Soc M88.....	34
Figura 6 - Viatura Blindada de Combate Obuseiro Autopropulsado (VBC OAP) M109.....	35
Figura 7 - Viatura Blindada de Transporte Especial (VBTE) Remun M992.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fluxo do processo de aquisição de insumos para manutenção dos blindados de origem norte-americana via CEBW.....	41
Tabela 2 - Pontos positivos do processo de aquisição.....	42
Tabela 3 - Pontos de melhoria no processo de aquisição.....	43
Tabela 4 - Desafios vivenciados no processo de aquisição.....	43
Tabela 5 - Procedimento operacional que poderia otimizar os processos de aquisição via CEBW.....	45



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	PROBLEMA.....	12
1.1.1	<b>Antecedentes do Problema</b> .....	12
1.1.2	<b>Formulação do Problema</b> .....	14
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	14
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	14
1.3	QUESTÕES DE ESTUDO.....	15
1.4	JUSTIFICATIVA.....	15
2	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	17
2.1	LICITAÇÕES PÚBLICAS E INTERNACIONAIS: CONCEITOS E APLICAÇÕES.....	17
2.2	COMISSÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM WASHINGTON.....	22
2.3	MERCADO BRASILEIRO INTERNACIONAL DE DEFESA.....	24
2.4	PROGRAMA <i>FOREIGN MILITARY SALES</i> .....	26
2.5	VIATURAS BLINDADAS AMERICANAS UTILIZADAS PELO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	29
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	37
3.1	OBJETO FORMAL DE ESTUDO.....	37
3.2	AMOSTRA.....	37
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.4	PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA.....	38
3.5	PROCEDIMENTOS.....	38
3.6	INSTRUMENTOS.....	38

3.7	ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1	ENTREVISTA DO APÊNDICE A.....	40
5	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
6	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>52</b>
	<b>Apêndice A - ENTREVISTA.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a economia brasileira em constante recuperação, prevê-se uma maior alocação de recursos para o setor de Defesa nos próximos anos. Conforme afirma Trezzi (2023), pelo fato do país estar realizando grandes programas de modernização para aumentar as capacidades operacionais de suas Forças Armadas, espera-se que os gastos com defesa aumentem significativamente ou pelo menos mantenham-se no patamar dos últimos anos. Um outro fator impulsionador desse crescimento é a segurança interna. Pelo fato do Brasil não enfrentar grandes ameaças externas, os gastos com defesa são impulsionados, também, por questões internas, como a necessidade de fornecer aos militares o equipamento necessário para combater os crimes transfronteiriços, como por exemplo, o narcotráfico e o contrabando de armas, através da execução de Operações de Cooperação e Coordenação com Agências (OCCA).

O Ministério da Defesa reiterou que o Brasil enfrenta deficiências estratégicas, como dificuldades de integração e subinvestimento, além de depender de transferências de tecnologia para aumentar a produção de Defesa do país. No entanto, o novo projeto de Defesa Nacional visa consolidar o seu trabalho em parceria com as universidades nacionais e com as Empresas Estratégicas de Defesa, integrando assim os seus esforços conjuntos.

Apesar do aumento nos valores absolutos investidos no campo da defesa no Brasil, a análise desses gastos em comparação com o PIB e com os gastos governamentais totais mostra que a porcentagem representada pelos gastos militares apresentou uma tendência de queda ao longo da década. Portanto, os valores destinados à defesa nacional somente acompanharam tendências de aumento na economia brasileira e no orçamento governamental, sem alterar significativamente sua representatividade nesses totais (ANDRADE, 2016, p. 25).

De acordo com o Livro Branco de Defesa Nacional, as Forças Armadas brasileiras estão passando por um grande programa de modernização. Muitos projetos ativos e planejados relacionados à infraestrutura estão em andamento, o que mostra que alguns dos setores-chave no mercado de defesa do Brasil são as aeronaves militares de asa fixa, infraestrutura militar e logística, submarinos, veículos militares terrestres e embarcações navais.

Dessa forma, destaca-se o ponto principal de discussão deste estudo: relacionar possíveis procedimentos operacionais e administrativos que visam facilitar o planejamento dos militares envolvidos diretamente na aquisição de insumos para manutenção preventiva e corretiva dos blindados da família M (blindados americanos) adquiridos pelo Exército Brasileiro nos últimos anos, sejam eles: M113, M60, M578, M109, M992, M88 e M577, e suas diferentes versões.

Em termos gerais, a metodologia foi fundamentada em um estudo bibliográfico e qualitativo de diversas literaturas que versam sobre o que foi proposto anteriormente. Os dados coletados através da discussão também levam em conta a experiência de militares que atuam na área de importação de materiais de origem americana, buscando, desta forma, abranger todos os campos de reflexão acerca do tema. Para tanto, foi realizada uma análise exploratória e subjetiva de uma entrevista aplicada aos militares do Exército Brasileiro que servem na Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), Diretoria de Material (D Mat) e no Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar (Pq R Mnt/5ª RM).

Por fim, a estruturação deste estudo está organizada a partir de uma configuração mais direta e específica, visando abraçar toda a reflexão teórica em torno da relação das literaturas e das experiências práticas dos profissionais. Logo, no segundo capítulo será relacionada a forma que os instrumentos acadêmicos da atualidade lidam com o assunto em questão, trazendo o debate de diversos autores em torno de questões como as licitações públicas, comércio exterior, o mercado brasileiro internacional de defesa, as licitações e os contratos administrativos internacionais. Em seguida, ainda no segundo capítulo, serão contextualizadas as relações estabelecidas em vias de estratégia por meio da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), assim como o funcionamento do programa *Foreign Military Sales (FMS)*, além de uma breve explanação sobre os modelos de blindados americanos presentes na frota brasileira.

A terceira parte deste estudo se configura como a materialização das metodologias e análises a partir da literatura discutida no segundo capítulo. Nela será possível discorrer mais detalhadamente as questões de estudo e proposições teóricas do planejamento frente às amostras e instrumentos coletados através da entrevista aplicada aos militares.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados coletados com a entrevista direcionada ao público alvo deste trabalho, através de tabelas que sintetizam e embasam a temática desta monografia.

No quinto capítulo serão discutidos os resultados obtidos nas entrevistas através de análises qualitativas dos dados coletados, discutindo suas implicações, bem como será apresentada uma conclusão parcial acerca do tema.

Na sexta e última parte deste trabalho será constatada em meio aos resultados finais e aos objetivos propostos que a elaboração e aplicação de uma estratégia pautada na leitura do cenário econômico nacional e internacional é, de fato, vital para o sucesso das Forças Armadas no que se refere às aquisições feitas pela CEBW.

## 1.1 PROBLEMA

Um planejamento eficiente é vital para o sucesso nas aquisições internacionais via Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), tendo em vista a necessidade das constantes manutenções previstas em todo ciclo de vida útil das viaturas blindadas americanas. Desse modo, torna-se valioso relacionar procedimentos operacionais e administrativos que visam facilitar esse planejamento dos envolvidos diretamente na aquisição de insumos para manutenção preventiva e corretiva dessas viaturas blindadas.

### 1.1.1 Antecedentes do Problema

A necessidade de manutenção preventiva e corretiva das viaturas blindadas é uma realidade em todo o mundo, sendo especialmente crucial em veículos de origem estrangeira, como os blindados americanos que fazem parte da dotação do Exército Brasileiro. Souza Junior (2010, p. 107) versa justamente sobre a importância emergente dos processos de manutenção, pautando, principalmente, a modificação estrutural e organizacional das ações tomadas em Brigadas Blindadas para que haja a manutenção correta e constante dos veículos, garantindo, assim, a segurança dos

militares e a eficácia das operações militares. Ademais, “tal organização otimiza tanto o preparo quanto o emprego dessas OM, atendendo ao princípio da manutenção dos laços táticos e reduzindo, dessa maneira, os problemas operacionais e logísticos inerentes a formação de FT por unidades distintas”.

O processo de aquisição de insumos para a manutenção de veículos blindados é complexo, exigindo um planejamento eficiente e uma logística bem estruturada. Conforme destacado no estudo realizado pelo pesquisador Pângaro (2017), a falta de planejamento pode acarretar em atrasos na entrega de peças e equipamentos, aumento do tempo de inatividade dos veículos, o que evidencia a negligência com questões como a conformidade com a lei durante as aquisições destes materiais, o suporte logístico e, especificamente, os tratados postos nos acordos firmados internacionalmente.

Além disso, a manutenção de veículos blindados americanos no EB apresenta desafios específicos devido a distância entre os dois países e as particularidades do sistema de suprimentos americano. Pângaro (2017) e Souza Junior (2010) discutem, neste caso, que a necessidade de se adequar a requisitos e normas específicas do sistema de suprimentos americano pode ser uma barreira adicional na aquisição de peças de reposição. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Finkelstein e Lima (2022, p. 03) colocam em questão a binariedade que duas culturas fortemente estruturadas dispõem sobre si quando postuladas frente a frente em negociações, sejam estas econômicas, fronteiriças ou políticas.

Do exposto acima, pode-se aferir que a necessidade de um planejamento eficiente e de uma logística bem estruturada é uma questão crucial para o Exército Brasileiro, especialmente em um cenário cada vez mais complexo e exigente. Destaca-se também que o Comandante do Exército em suas diretrizes de comando para o período de 2023-2026 enfatizou a importância da racionalização administrativa e do uso criterioso dos recursos da Força. Além disso, foi ressaltado o compromisso em buscar continuamente atualizações nos sistemas organizacionais, mediante a adoção de ferramentas tecnológicas disponíveis e acessíveis à Instituição.

### 1.1.2 Formulação do Problema

Diante dos fatores expostos anteriormente, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **qual a relevância da realização de um planejamento eficiente para o sucesso nas aquisições internacionais via CEBW, objetivando a manutenção da vida útil das viaturas blindadas americanas?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Destacar a relevância de um planejamento eficiente nas aquisições internacionais voltadas à manutenção das viaturas blindadas de origem americana, devido à complexidade do processo de aquisição de componentes para manutenção de um material de emprego militar (MEM) de procedência internacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com o propósito de estabelecer limites e alcançar o resultado desejado para o objetivo geral, foram identificados objetivos específicos que guiaram a realização deste estudo, os quais são apresentados a seguir:

- a) Discorrer sobre licitações públicas internacionais;
- b) Explanar as atribuições da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW);
- c) Apresentar o mercado brasileiro internacional de defesa;
- d) Citar o processo de aquisição internacional via *Foreign Military Sales (FMS)*;
- e) Apresentar as viaturas blindadas de origem norte-americana utilizadas atualmente pelo Exército Brasileiro; e
- f) Analisar, a partir das dificuldades encontradas nos processos de aquisição internacional, como se fundamentam e organizam os fluxos organizacionais mantidos tanto pela CEBW, quanto pelos militares responsáveis.

### 1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

- a) Como funciona o processo de licitações públicas internacionais?
- b) Quais são as atribuições da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW)?
- c) Como é o mercado brasileiro internacional de defesa?
- d) Quais as peculiaridades do método de aquisição internacional via *Foreign Military Sales*?
- e) Quais são as viaturas blindadas de origem norte-americana utilizadas atualmente pelo Exército Brasileiro?
- f) Quais são as dificuldades encontradas nos processos de aquisição internacional?

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Devido ao grande número de blindados de origem americana utilizados pelo Exército Brasileiro, é fundamental estabelecer um planejamento eficaz para garantir a manutenção adequada dessas viaturas ao longo de todo o seu ciclo de vida útil. Para isso, é necessário que todos os envolvidos no processo trabalhem juntos na criação de uma estrutura sólida para aquisição de insumos, a fim de atender às demandas necessárias para a manutenção dos veículos.

A demanda crescente do Exército Brasileiro por materiais de emprego militar (MEM) modernos e eficientes respalda-se na diretriz institucional de atingir o nível operacional pleno, isto é, adquirir materiais e equipamentos para dotar a Força Terrestre de poder de combate condizente com as exigências do combate moderno. No caso deste trabalho, a diretriz institucional que fomenta a aquisição dos blindados americanos é o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, através da Ação Estratégica 1.2.3: Reestruturar as Forças Blindadas, sendo uma das vertentes do Projeto Estratégico do Exército Obtenção da Capacidade Operacional Plena (OCOP). Amaral (2020) destaca o seguinte:

Inclusive, conforme o Livro Branco de Defesa Nacional (Brasil, 2012), previsto no Plano de Articulação e Equipamento de Defesa do Ministério da Defesa (PAED/MD), existe o Projeto de Obtenção de Capacidade Operacional Plena (OCOP) – projeto indutor que visa dotar as forças singulares com material e equipamentos modernos para o cumprimento de



suas missões constitucionais. Nesse diapasão, a utilização do programa FMS vem ao encontro dessas demandas e tem contribuído para a modernização do Exército, especialmente, no tocante às viaturas blindadas.

Este estudo tem como objetivo principal enfatizar a importância do planejamento eficiente no processo de aquisição de materiais no exterior, que é bastante complexo. Além disso, serão considerados aspectos que envolvem o comércio exterior, o mercado brasileiro e sua posição no Mercado Internacional de Defesa, bem como as atribuições da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW) que estão diretamente relacionadas a essas questões.

Por se tratar de um tema atual, sobre o qual ainda há muito a ser pesquisado e explicado, este estudo ganha uma importância ainda maior. Esse trabalho também será relevante para a comunidade científica porque disponibilizará mais referências bibliográficas para trabalhos futuros acerca de sua temática principal.

Sendo assim, **este estudo se justifica** por buscar otimizar os processos licitatórios internacionais via CEBW focados na manutenção das viaturas blindadas de origem americana.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, objetiva-se a discussão acerca dos postulados teóricos que norteiam a reflexão sobre o tema. Serão delineadas as especificidades e conceitos de terminologias como “licitações públicas e internacionais”, as relações de “comércio exterior”, a configuração do “Mercado Brasileiro Internacional de Defesa”, assim como a constituição de “contratos administrativos internacionais” e, finalmente, as instituições que povoam o mercado de compra e manutenção de materiais bélicos, como o “Programa *Foreign Military Sales*” e a “Comissão do Exército em Washington”. Para tanto, tais questões serão refletidas com base nas fontes metodológicas de Neto (2022), Tardin (2016), Filho (2011), Freitas (2019) e outros autores que discutem as temáticas das literaturas selecionadas, assim como documentos oficiais de órgãos governamentais, tais como os produzidos pelo Exército Brasileiro e o Governo Federal (BRASIL, 2022).

### 2.1 LICITAÇÕES PÚBLICAS E INTERNACIONAIS: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Para que seja possível refletir as questões de compra e negociação de materiais nacionais ou importados, é necessário que se tracem pontos conceituais acerca de algumas terminologias utilizadas neste estudo. Inicia-se a discussão com as determinações objetivas do que viriam a ser as licitações públicas e internacionais que circulam por entre os universos de importação e exportação de materiais necessários ao funcionamento de determinadas instituições.

Filho (2011) conceitua licitação como um procedimento administrativo instaurado e disciplinado por lei que estabelece critérios de seleção apoiados em princípios como o da isonomia populacional, este, por sua vez, sendo conduzido por uma instituição ou órgão com competência determinada. Portanto, a instauração licitatória funciona como um conjunto de acepções doutrinárias que visa atender as demandas institucionais da Administração Pública com base em condições estabelecidas por meio de editais e propostas pautadas em custos e benefícios de determinados serviços.

De acordo com os dados inseridos no Portal da Transparência (BRASIL, 2022), a construção dos processos licitatórios dentro da Federação é pensada a partir da concordância da contratação de obras, serviços, compras e alienações que a Administração Pública brasileira usufrui quando se fazem necessários atos de compra e venda. Além do mais, internamente ainda existem processos contratuais licitatórios entre instituições públicas e particulares para que se formem os vínculos de estipulações obrigatórias recíprocas nestes mesmos movimentos de venda e compra de materiais e serviços. O Estado disponibiliza atualmente o Portal da Transparência para que a população em geral consulte e acompanhe as Licitações e Contratações estabelecidas entre as mais diversas instituições do país.

A Lei nº 14.133/2021, artigo 11 assegura, ainda de acordo com o Portal da Transparência (BRASIL, 2022), os seguintes objetivos:

- a. assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- b. assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- c. evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- d. incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Portanto, quando é pensada a articulação licitatória em movimento dentro da Federação, entende-se que intrinsecamente se constituem motivações estatais para que se mantenha a transparência e isonomia constitucional e econômica na relação entre povo-instituição. Nesse passo, são introduzidas as fases que, de acordo com a lei citada no parágrafo anterior, precisam ser cumpridas para que o processo e os contratos licitatórios sejam instituídos: a primeira fase constitui-se na fase preparatória, fase esta em que são dispostas em edital todas as propostas e objetivos das instituições. Em seguida, contendo estas informações, é iniciada a segunda fase, a de divulgação do edital. A terceira fase é complementar às duas anteriores, uma vez que se movimenta em torno da construção do edital; nesta fase, são apresentadas as motivações de propostas e lances dos interessados, quando for o caso. A quarta fase do processo abarca os julgamentos e, na quinta fase, as habilitações e consentimentos institucionais. Por fim, há duas ações que constituem as últimas fases do processo, sendo estas, as fases em que cabem os recursos correspondentes às fases anteriores e, finalmente, a homologação do edital e dos contratos estabelecidos.

No que tange a estrutura e especificidade dos processos licitatórios firmados dentro do país, a Lei nº 14.133/2021 afirma que existem as seguintes modalidades: i. Concorrência; ii. Concurso; iii. Diálogo competitivo; iv. Leilão; v. Pregão; vi. Dispensada (abarcando o rol taxativo, amparado pelo artigo 75 da lei supracitada) e inexigível (amparada pelo artigo 74). Esse último caso é discutido pela Lei 14.133 como sendo um caso específico.

No primeiro caso, a concorrência, é onde ocorre “contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser: menor preço, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica e preço, maior retorno econômico e maior desconto” (BRASIL, 2022). Quando a modalidade de licitação for pautada no critério de julgamento que avalia somente melhor técnica ou melhor conteúdo artístico, visando remuneração ou prêmio ao vencedor, enquadramos o processo licitatório no segundo item, o de concurso. O terceiro caso, diálogo competitivo, corresponde à fase em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes “previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades”. No quarto caso, leilão, é onde acontecem licitações de bens móveis ou imóveis inservíveis àqueles que oferecerem o maior lance. O pregão, por fim, é a modalidade em que é obrigatória a consideração criteriosa do menor preço ou maior desconto para a licitação de bens e serviços comuns.

Os conceitos trazidos até então foram os correspondentes aos processos licitatórios ocorridos em solo nacional e amparados pela legislação brasileira. De modo geral, alguns princípios e disposições que correm juridicamente no Brasil também ocorrem nas licitações internacionais. A relação destas duas modalidades licitatórias decorre justamente porque, quando pensado internacionalmente, o processo licitatório consegue expandir a possibilidade de participação de interessados na contratação. Não somente os licitantes nacionais ou os internacionais atuantes no país conseguem espaço na disputa, mas também os licitantes estrangeiros sem domicílio, atuação ou instituição no Brasil conseguem estar presentes no certame.

Mello (2010) pontua que, em sua instituição conceitual, uma licitação é internacional quando está “aberta à participação de empresas estrangeiras que não estejam em funcionamento no país”. O autor afirma ainda que a construção licitatória

em cunho internacional ainda funciona com a possibilidade de cotação de preços em moeda estrangeira, na qual o objeto contratual pode se movimentar em partes ou como um todo no território estrangeiro.

Sob a ótica conceitual, Freitas (2019) afirma que a Lei Nº. 8.666/1993 discorre sobre as licitações internacionais, porém, não instaura um conceito propriamente dito, assim, não as diferenciando das discussões traçadas por Marrara e Campos (2017, p. 163 *apud* FREITAS, 2019, p. 22).

[...] licitações internacionais configuram procedimentos licitatórios marcados pelo objetivo de atrair licitantes brasileiros e estrangeiros. Tanto faz ser a licitação conduzida com base no regime jurídico estabelecido pelo direito brasileiro ou sob a regência de normas de organizações internacionais. Uma licitação internacional pode ou não ser ao mesmo tempo licitação sob normas internacionais. Determinante para sua configuração é apenas o intuito de incentivar a competição pela presença de estrangeiros, sem prejuízo da participação dos brasileiros. Note-se bem: o fator determinante não reside na abertura da licitação a estrangeiros, mas na sua adaptação à participação de estrangeiros.

Até o presente parágrafo foi discutida a generalidade administrativa do que vem a ser as licitações nacionais e internacionais. Metodologicamente, serão traçadas as particularidades administrativas correspondentes aos certames do Exército Brasileiro no que se refere às estruturas licitatórias de negociação e compra de materiais e serviços para a manutenção da Defesa. De acordo com Breno Freitas (2019), o Exército Brasileiro, como parte integrante da Administração Pública Federal, realiza a aquisição de seus bens e a negociação e contratação de serviços por meio de licitações, tudo isso amparado pela Lei nº 8.666/1993 e outras normas e leis que integram e configuram o processo licitatório.

O caso deste estudo é específico da observância das compras públicas que se referem à manutenção dos blindados americanos (família M) adquiridos e utilizados pelo Exército Brasileiro (EB). Portanto, será discutida a configuração das aquisições de bens e serviços realizadas através do comércio exterior. Freitas (2019) afirma que estes processos possuem uma sistemática diferente da nacional, o que carece de entendimento fundamental de conceitos licitatórios internacionais e, por conseguinte, do comércio exterior.

Anteriormente foi visto que Marrara e Campos (2015 *apud* FREITAS, 2019) definem o que entendem por licitação internacional, porém, de acordo com o próprio

autor, este conceito não abraça o que é necessário para que possa entender como funcionam os processos de aquisição exterior por parte do Exército Brasileiro, realizadas pela Comissão do Exército Brasileiro em Washington. Logo, o que melhor se aplica neste processo é o conceito de licitações sob normas internacionais.

As licitações realizadas sob normas internacionais nada mais são que procedimentos licitatórios executados por entidade brasileira federal, estadual ou municipal sob um regime jurídico diferenciado, pois composto parcialmente por normas e condições estabelecidas por organizações internacionais ou entidades externas. Em contraste a uma mera licitação tradicional, a peculiaridade desses procedimentos reside em seu regime jurídico permeável, por uma decisão do próprio legislador brasileiro e nos termos de acordo celebrado com o país, às normas elaboradas por entes internacionais. No escopo de viabilizar a satisfação de compromissos assumidos pelo Brasil em suas relações internacionais, a legislação brasileira admite que a administração pública empregue duas soluções: 1) utilize mecanismos de contratação direta ou 2) realize licitações sob normas externas derogadas, em situações pontuais, do regime jurídico padrão, caso em que se terá uma licitação sob normas internacionais (MARRARA E CAMPOS, 2017, p. 159 *apud* FREITAS, 2019, p. 23).

Com isso, de acordo com Freitas (2019), as licitações do Exército Brasileiro são realizadas em território estrangeiro quando inscritas em contratação direta. Aqui, funciona a modalidade processual de inexigibilidade, ocorrida quando uma Organização, neste caso o Exército Brasileiro, realiza todas as fases processuais de licitação em contato direto com a empresa licitante estrangeira. Dentro deste processo, conta-se também com a mediação da CEBW atuando no empenho, pagamento e liquidação da despesa realizada em território estrangeiro.

As licitações internacionais realizadas pela CEBW seguem a legislação brasileira e a prática do comércio exterior ou comércio internacional. Neste sentido, o processo de contratação via CEBW possui particularidades próprias do comércio internacional, destacando a relação igualitária entre as partes (Administração e Fornecedores) perante as regras comerciais internacionais, ao contrário do que se observa nas licitações nacionais, onde se aplica o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado, exemplificado no contexto dos contratos administrativos pelas cláusulas exorbitantes, conforme ensina Alexandrino e Paulo (2018, p.189)<sup>1</sup>: “a existência das denominadas cláusulas exorbitantes nos contratos administrativos, possibilitando à Administração, por exemplo, modificar ou rescindir unilateralmente o contrato”. A CEBW segue a legislação de compras brasileira, com destaque para as principais leis e decretos no âmbito da Administração Pública Federal, a Lei nº. 8.666/1993, a Lei nº. 10.520/2002, o Decreto nº. 5.450/2005 e o Decreto nº. 7.892/2013. No âmbito do Exército Brasileiro tem-se as Instruções Gerais para a Importação e Exportação Direta de Bens e Serviços (EB10-IG-08.001, 2014) e as Instruções Reguladoras para a Importação e Exportação Direta de Bens e Serviços, no âmbito do Comando do Exército (EB90-IR-03-002, 2012) (FREITAS, 2019, p. 23-24).

---

<sup>1</sup> ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. *Direito administrativo descomplicado*. 16ª edição revista e atualizada. São Paulo: Método, 2008.

Com base nas informações e reflexões de Freitas (2019) e em outras informações a serem debatidas nas seções posteriores, de antemão nota-se que, por serem realizadas a partir da cotação do dólar norte-americano, as transações comerciais de serviços e produtos provenientes da CEBW são um dos pontos mais frágeis e questionáveis em todo o processo de importação, uma vez que a instabilidade tanto do valor do dólar, quanto das próprias taxas de câmbio podem sensibilizar perdas e ganhos financeiros estabelecidos dentro do mercado internacional.

## 2.2 COMISSÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM WASHINGTON

Subordinada ao Comandante do Exército, a Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), é uma Organização Militar (OM) que funciona por intermédio do Gabinete do Comandante como Unidade Gestora (UG) que executa procedimentos relacionados à aquisição de serviços e produtos da área externa que sirvam de remessa para as forças de Defesa do Brasil. No que tange suas competências e responsabilidades, Pacheco Neto (2018, p. 35) estabelece as seguintes afirmações:

II - Executar, no exterior, as aquisições requisitadas pelos OI do Exército, por intermédio dos Quadros de Importação (QI), observando as peculiaridades locais e os princípios básicos da legislação brasileira, a regulamentação específica do Exército e a prática comercial internacional;

V - Realizar o empenho, a liquidação e o pagamento de despesas para aquisição de bens e serviços, nos casos previstos no inciso II;

VI - Realizar o empenho, a liquidação e o pagamento de despesas relacionadas com a aquisição de bens e serviços, nos casos em que a contratação internacional for feita diretamente por OI;

VII - quando for o caso, receber, adotar as providências necessárias e enviar para o Brasil o material exportado com a finalidade de substituição, potencialização, manutenção ou realização de testes no exterior;

VIII - receber e gerir os recursos que lhe forem alocados pelos OI para a realização das despesas do Exército no exterior;

X - Executar, dentro de suas possibilidades, as atividades administrativas de interesse do Exército Brasileiro (EB) junto aos Programas de Assistência à Segurança (Security Assistance Programa) do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, em especial o Programa Foreign Military Sales (FMS);

XV - Remeter, via A/5, os processos administrativos que precisam de análise e parecer da Consultoria Jurídica-Adjunta do Comando do Exército (CACEX).

Historicamente, de acordo com Pacheco Neto (2018), as relações internacionais entre o Exército Brasileiro e os Estados Unidos se estabeleceram no dia 16 de abril de 1940 em consequência da II Guerra mundial, tendo como seu primeiro chefe, o Capitão Engenheiro de Armamento Carlos Magalhães Fraenkel. Nesta época, a principal atividade a ser desenvolvida seria a de receber e embarcar material bélico adquirido pelo EB junto ao governo norte-americano. Com o tempo, as missões diplomáticas foram se desenvolvendo e aprimorando mais ainda a relação entre Brasil e Estados Unidos, o que fez com que em 1951, a Missão tivesse sua nomenclatura mudada para a atual, adicionando também às suas atribuições, a atuação no apoio a militares no exterior, assim como o tratamento médico de apoio em cursos e estágios fora do país. Por fim, em 1956, o novo Aviso Ministerial passa à Comissão a responsabilidade de realizar todas as aquisições do Exército em Washington, sua sede.

Em 30 de agosto de 2004, por meio da Portaria nº. 534, configurou-se na seguinte organização apresentada por Freitas (2019, p. 35):

Chefia; Seção de Conformidade de Suporte Documental (Sec Conf Sup Doc); Seção de Pessoal (Sec Pes); Seção de Aquisição e Controle (Sec Aq Ct); Seção de Finanças (Sec Fin); Seção de Telemática (Sec Tlm); e Seção Administrativa (Sec Adm). Acrescenta-se, ainda, a Seção de Distribuição e Transporte e o Escritório de Ligação do Exército Brasileiro (ELEB FMS).

O quadro organizacional da CEBW passa por constantes mudanças com o passar do tempo, o que traz o foco para algumas em específico. A criação da Seção de Distribuição e Transporte e a subordinação do Escritório de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Programa *Foreign Military Sales* são exemplos que podem ser explorados, segundo Pacheco Neto (2018, p. 36) no que se refere ao objetivo principal da mudança: “adequar a estrutura da CEBW para as crescentes demandas por importação de material/serviço e atualizá-la aos modernos métodos de controle interno e externo estabelecidos pela Administração Pública”.

Dentro destas condições, a CEBW está amparada pela Portaria Normativa nº. 531, de 21 de maio de 2004, do Ministério da Defesa, para atuar nas atividades gerenciais de negociação e obtenção de materiais e atividades de emprego militar, tais como tráfego de carga, pesquisa prévia de mercado, administrar o reparo e revisão de materiais, assim como controle e acompanhamento de evolução tecnológica de materiais e equipamentos de interesse das Forças Armadas.



Freitas (2019, p. 35), ainda de acordo com a portaria, acrescenta que compete à CEBW:

[...] receber, administrar e contabilizar, de acordo com a legislação vigente, os recursos orçamentários das Unidades Orçamentárias do Comando do Exército e do Fundo do Exército, no exterior; manter o Órgão de Direção Setorial respectivo, os órgãos gestores e o Centro de Importação e Exportação de Material (CIEM) informados sobre o andamento das importações; ligar-se ao e orientá-lo quanto aos procedimentos técnicos de interesse mútuo, com vistas a alcançar a máxima eficácia operacional; e emitir certificados de usuário final, quando necessário.

Por questões metodológicas, prezou-se por focar apenas nas pontualidades específicas da CEBW, deixando um pouco de lado suas características históricas e contextuais. No mais, ressalta-se que esta instituição atua na execução de missões previstas em seu próprio regulamento com o fim de divulgar o Brasil, assim como o Ministério da Defesa, o Exército Brasileiro e a indústria brasileira de Defesa para as esferas internacionais, a modo que sejam possíveis novas alianças econômicas e administrativas dentro do mercado de negociação militar e civil.

### 2.3 MERCADO BRASILEIRO INTERNACIONAL DE DEFESA

Quando pensa-se na constituição do mercado internacional brasileiro de Defesa, é necessário considerar que Defesa e desenvolvimento são conceitos que caminham juntos na construção de capacidades bélicas das Forças Armadas. Dentro deste universo, considera-se noções como a Base Industrial de Defesa (BID), explorando o que Degaut (2022) discute; o comércio exterior e o Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED). Todos esses fatores contribuem para que a Administração pública consiga delinear mais claramente o cenário econômico internacional para o fortalecimento estratégico das Forças Armadas.

Inicialmente será abordada resumidamente a BID e a sua atuação perante os movimentos de integração e melhoramento de mercados internacionais brasileiros. Baseado no que o Governo Federal denomina, Degaut (2022) afirma que a Base Industrial de Defesa é um “conjunto de empresas estatais ou privadas que participam de uma ou mais etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e

manutenção de produtos estratégicos de defesa” que possam vir a contribuir na consecução de objetivos relacionados à segurança ou à defesa do país.

Além dos postulados de Degaut (2022), Patrícia Rossi (2020) rotula o funcionamento do BID em torno de duas iniciativas principais que lhes dá movimento institucional: o Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED) e a Lei de Fomento à Base Industrial de Defesa. O funcionamento destas duas engrenagens em torno do sistema principal da BID faz com que haja uma normatização, fiscalização e regulamentação de qualidade em torno do custo de produção e estratégias de incentivo às tecnologias indispensáveis à defesa brasileira.

Um dos resultados positivos em torno desta engrenagem sistemática é o fato de que mesmo com a pandemia da Covid-19, de acordo com Onin (2021), a base industrial de defesa brasileira ampliou sua carteira de negócios em boa parcela do mercado internacional. Onin (2021) afirma que “somente no primeiro trimestre de 2021 o setor já movimentou, com o apoio da Secretaria de Produtos de Defesa do Ministério da Defesa, mais de 316 milhões de dólares em contratos assinados”.

Discussões são travadas em diversos âmbitos do cenário econômico brasileiro no que se refere à situação internacional do setor de Defesa. Em um primeiro momento, de acordo com Trezzi (2023), após a pesquisa da *Military Balance*, foi constatado que o Brasil teve um montante de R\$ 116 bilhões em orçamento militar no ano de 2022. Quando comparado a seus vizinhos da América Latina, o Brasil sai na frente somente por sua extensão territorial, o que deixa a desejar quando comparado ao orçamento apresentado por países como os Estados Unidos, com uma margem de US\$ 766 bilhões.

Referente às contribuições e parcerias de acordo-quadro, conforme o estudo comparativo realizado por Melo (2015), a relação Brasil-Estados Unidos visa facilitar o intercâmbio bilateral na área da pesquisa, segurança e tecnologia, assim como o âmbito de treinamentos militares, suportes logísticos e aquisição de produtos e serviços de defesa.

Por fim, levando em consideração posicionamentos do mercado brasileiro em mercados exteriores, Tardin (2015) afirma que parte dos produtos de Defesa é constituída de tecnologias produzidas e desenvolvidas em outros países. O autor

reafirma a importância de que o edital de licitação seja claro e objetivo no que se refere aos parâmetros de caracterização do que tem-se produzido e planejado no país. Portanto, de acordo com Tardin (2015), o Mercado internacional brasileiro de Defesa apresenta, no final das contas, uma evolução tanto em exportação, quanto em importação de materiais de defesa, o que gera uma contribuição da BID em resultados estratégicos na construção bélica brasileira.

## 2.4 PROGRAMA *FOREIGN MILITARY SALES*

O programa de vendas militares estrangeiras, *Foreign Military Sales (FMS)*, é uma das formas que as estratégias de políticas externas dos Estados Unidos encontraram para prestar assistência de segurança a países que estabelecem cooperação internacional. A nível de contexto, entende-se que o FMS surge em torno das preventivas de artigos e serviços militares fornecidos pelos Estados Unidos como constatação colaborativa para promover a segurança e, conseqüentemente, a paz mundial dos países.

O programa *Foreign Military Sales (FMS)* faz parte da Assistência à Segurança (SA) autorizada pela Lei de Controle de Exportação de Armas (AECA) e é uma ferramenta fundamental da política externa dos Estados Unidos (EUA).

De acordo com a Seção 3 da AECA, os EUA podem vender artigos e serviços de defesa a parceiros internacionais quando o Presidente determina que um possível parceiro internacional é elegível. [...]

A Tabela C4.T2 do SMM identifica os parceiros internacionais designados como elegível para comprar artigos e serviços de defesa por meio do programa FMS. [...] Os programas FMS são conduzidos por meio de contratos vinculativos entre o governo dos EUA (USG) e um parceiro internacional autorizado. Esses acordos entre governos para transferir artigos e serviços de defesa são chamados de FMS Cases. (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2022, p. 5-1, tradução nossa).

De acordo com a Agência de Cooperação de Segurança e Defesa, o programa facilita vendas e negociação de armas, equipamentos de defesa, serviços e treinamentos militares para governos estrangeiros em cooperação com os Estados Unidos. O estabelecimento desta aliança é dado por meio de uma Carta de Oferta e Aceitação - *Letter of Offer and Acceptance (LOA)* – entre os Estados Unidos e o país proponente e dispõe mecanismos para que se possa adquirir serviços, depósitos e fundos de investimentos de crédito para financiamento de serviços e materiais.

No caso do Brasil, este serviço é função direta da Comissão do Exército Brasileiro em Washington, atuante intermediário do Brasil na negociação com a Agência de Segurança e Defesa. Estabelecido através do Acordo por Troca de Notas no ano de 2000, pelo chanceler Luiz Felipe Lampreia, à época Ministro das Relações Exteriores do Brasil, firmou-se o acordo entre a República e o Governo norte-americano o fornecimento de Material de Defesa.

A Lei nº. 8.666 de de 21 de junho de 1993, também conhecida como Lei de Licitações e Contratos estabelece em seu artigo 123 que as licitações e contratos administrativos estabelecidos no exterior observarão peculiaridades locais e princípios básicos de leis em sua forma e regulamentação específica, dando suporte legal às negociações feitas por intermédio do FMS, considerando ainda, sua especificidade jurídica dos Estados Unidos, como a Lei de Controle de Exportação de Armas – AECA.

Silva e Machado (2018) discutem os processos de funcionamento do programa FMS e apontam, para além disso, o amparo legal deste programa por parte do *United State Code* (USC), documento que consolida categoricamente as leis norte-americanas acerca da exportação de materiais para outros países. Ademais, os autores pontuam que por meio do DFAS 7900.4-M (2013, p. 05 *apud* SILVA e MACHADO, 2018, p. 13) é possível compreender como se estabeleceu a ligação entre o programa e os consensos americanos acerca da exportação.

Esse caso mostra que as demandas apresentadas pelo Exército Brasileiro se sujeitam aos processos e oportunidades que as organizações norte-americanas dispõem, o que, por outro lado, de acordo com os autores, podem oferecer “agilidade e tempestividade em alcançar uma capacidade requerida, ou ainda, aperfeiçoar uma capacidade deficiente que necessita de urgência na resolução” (SILVA, MACHADO, 2018, p.14).

Um dos casos que justifica-se a utilização particular das FMS dentro do Exército Brasileiro é, de acordo com os autores, a do apoio logístico dentro das especialidades Terrestres da Região Amazônica. Nessa situação, pode-se exemplificar a compra das aeronaves C-238+ SHREPA por meio do programa internacional de vendas de material norte-americano. Este trâmite, assim como diversos outros realizados através da importação de materiais vem em decorrência dos elevados gastos com recursos terceirizados, como era o caso do modal aéreo que abarcava o transporte de civis e militares da região amazônica, que acabava sobrecarregando as vias da Aviação do Exército e contrapondo suas missões logísticas e administrativas. Logo, o

investimento na ampliação das relações mercantis internacionais fez com que houvesse, de acordo com Silva e Machado (2018), uma melhoria significativa nas demandas apresentadas pela malha de serviço aéreo dentro das organizações do Exército.

Esse é apenas um dos diversos casos em que a FMS agiu em prol do planejamento e ampliação logística das demandas militares em solo brasileiro. Discutindo as particularidades do programa, os autores supracitados fazem a seguinte reflexão.

O país comprador do material, seja ele novo ou usado, também acaba adquirindo, por estarem incluídas nos custos totais do contrato, diversas outras ações como: a repotencialização da viatura, o suporte logístico posterior (manutenção e peças de reposição) ao longo da vida útil do material, o treinamento e a formação de pessoal especializado e, em certos casos, a transferência de tecnologia (SILVA, MACHADO, 2018, p. 16).

Portanto, as transações estabelecidas por meio do FMS não giram em torno apenas da venda dos materiais de manutenção, mas, de certa forma, ampliam os serviços e relações internacionais que envolvem todo o trâmite de negociação. Gasperi (2016 *apud* SILVA, MACHADO, 2018) afirma que essas relações podem compreender ações como a manutenção continuada de diversos veículos, a venda e troca de peças e, acima de tudo, o fortalecimento das relações bilaterais de defesa, “apoando a construção de coalizões e a interoperabilidade entre as forças brasileiras e as americanas” (GASPERI, 2018 *apud* SILVA, MACHADO, 2018, p. 18).

Por outro lado, os autores põem em voga os pontos de melhorias que os processos internacionais desenvolvidos pela importação deixam nas linhas do EB. Pontua-se aqui, antes de mais nada, que apesar de os autores especificarem as reflexões apenas ao FMS, a decisão tomada em análise é de que as características a serem melhoradas confluem também em todos os processos de importação do Exército, seja ele o realizado em solo brasileiro ou em Washington. O ponto que mais se destaca dentro de todas as relações de importação é o caso de gerar-se uma espécie de “arqueologia tecnológica”, vingando em uma estagnação científica que impede e limita o desenvolvimento próprio de capacidades tecno-científicas a serem patenteadas por militares brasileiros.

A importação, por mais burocrática que seja, “acomoda”, de certa forma, as tecnologias em nichos muito específicos, vulnerabilizando, assim, o mercado tecnológico de produção nacional. Gasperi (2018 *apud* SILVA, MACHADO, 2018)

aponta que arqueologia também se movimenta em torno da dependência monopólica de fornecedores que tratam a exclusividade da tecnologia como algo totalmente inovador dentro de um mercado que só cresce, deixando, muitas vezes, os militares responsáveis pela importação e negociação de mãos atadas, já que, aliados ao monopólio dos fornecedores, existe ainda, a restrição constante de orçamentos dentro e fora da Federação.

Para além disso, citam-se aqui, de acordo com os autores, os longos períodos de espera que vingam as demandas e ordens comerciais em território norte-americano, o que, vez ou outra, incapacita as ações logísticas/administrativas das Forças. Comercialmente falando, as hipóteses financeiras também criam um imaginário comercial instável, uma vez que a disparidade cambial em torno do dólar e do real surgem, quase que diariamente, em valores totalmente incertos.

## 2.5 VIATURAS BLINDADAS AMERICANAS UTILIZADAS PELO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro possui diversos tipos de veículos blindados em sua frota, dentre os quais estão os de origem americana, objetos de estudo deste trabalho. Todos esses veículos foram adquiridos pelo Exército Brasileiro em diferentes momentos, ao longo das últimas décadas, e são mantidos em constante atualização e manutenção, visando sempre a operacionalidade e a prontidão para o cumprimento das missões atribuídas. A presença desses blindados na frota do Exército Brasileiro demonstra a importância estratégica que o país atribui à sua capacidade de defesa e segurança, garantindo a proteção das fronteiras e a salvaguarda da soberania nacional.

A seguir serão apresentados os modelos utilizados pela Força Terrestre atualmente. Para tanto, utilizou-se fontes como Irajara (2016), Caiafa (2018), Cokuca (2020) e Kervalt (2019).

O modelo abaixo é o blindado M113 (Figura 1). De acordo com o site da fabricante, *BAE Systems*, o M113 tem capacidade para transportar 11 militares, incluindo o motorista e o comandante, além de contar com espaço para carga. Este modelo destaca-se nas linhas do EB por ser o modelo que abarca um significativo quantitativo, como é o caso do Brasil. Ainda de acordo com o site, o veículo é resistente a minas terrestres e conta com proteção balística para os ocupantes. Logo,

o M113 é um veículo versátil que pode ser utilizado em diversas missões militares, como operações de transporte de tropas, reconhecimento e apoio de fogo. Além disso, é relativamente fácil de operar e manter, o que contribui para sua ampla utilização em diferentes exércitos. No Exército Brasileiro, o M113 é utilizado há décadas e passou por modernizações ao longo do tempo, visando manter o veículo atualizado e operacional.

Figura 1: VBTP M113 BR.



Fonte: *BAE Systems Brazil*.

O segundo blindado americano a ser apresentado é o M60 A3TTS (Figura 2). Irajara (2016) traça considerações sobre esse blindado como sendo considerado uma das principais plataformas de combate do país. O veículo é utilizado em diversas missões militares, como operações de reconhecimento, apoio de fogo e assalto a posições inimigas. Segundo Caiafa (2018), o M60 A3TTS conta com um sistema de armamento robusto, composto por uma metralhadora de calibre 7,62 mm e um canhão de 105 mm que permite atingir alvos terrestres e aéreos com grande precisão. Além disso, o M60 A3TTS possui blindagem reforçada, que garante proteção aos ocupantes do veículo durante as operações militares. O blindado é operado por uma tripulação de quatro militares e tem capacidade para atingir velocidades de até 48 km/h.



Figura 2: VBC M60 A3TTS.



Fonte: IRAJARA, 2016.

O terceiro blindado é o M578 (Figura 3), um veículo blindado de origem americana utilizado pelo Exército Brasileiro em operações de reparo e salvamento de veículos de combate. O site “Armas Nacionais” afirma que esse blindado é equipado com um guindaste que pode suportar até 22 toneladas, além de contar com uma lança hidráulica e um sistema de âncoras que garantem estabilidade durante as operações de elevação. Ainda de acordo com o site, o veículo também é capaz de realizar operações de reboque de outros veículos militares, incluindo os de transporte de tropas (M113). O blindado é operado por uma tripulação de três militares e conta com sistema de proteção balística para os ocupantes.



Figura 3: VBE Soc M578.



Fonte: ARMAS Nacionais, 2019.

O quarto blindado americano é o M577 (Figura 4). Caiafa (2018) disserta sobre esse blindado afirmando que possui uma estrutura modular que permite a instalação de equipamentos de comunicação, tornando-se uma plataforma móvel de comunicação e controle para as operações. O M577 é equipado com um sistema de radar e comunicação avançado, permitindo que as informações em tempo real sejam transmitidas com rapidez e eficiência para os comandantes militares. Para além disso, Caiafa (2018) diz que esse blindado é operado por uma equipe de até cinco militares e conta com proteção balística para os ocupantes. Esse blindado multifuncional também pode ter sua utilização adaptada como viatura ambulância, tendo essa funcionalidade originada na Guerra do Vietnã pelos Estados Unidos.

Figura 4: VBE M577.



Fonte: CAIAFA, 2018.

Na sequência, o blindado norte-americano presente na frota do EB é o M88 (Figura 5), um veículo de reboque e salvamento. Segundo Kocuka (2020), esse blindado é equipado com um guindaste capaz de levantar até 56 toneladas, permitindo a remoção de outros veículos de combate danificados ou destruídos durante as operações militares. O M88 também é capaz de rebocar veículos pesados em terrenos difíceis e acidentados. Além disso, ainda de acordo com Kocuka (2020), essa viatura é equipada com um sistema de armazenamento de equipamentos de reparo, permitindo que as manutenções sejam feitas no campo de batalha. O M88 é operado por uma equipe de quatro militares e conta com um sistema de proteção balística para os ocupantes, sendo sua principal funcionalidade a de socorrer viaturas como M109 e M992, a serem apresentadas a seguir.



Figura 5: VBE Soc M88.



Fonte: KOCUKA, 2020.

O sexto blindado utilizado pelo Exército Brasileiro de origem americana é o M109 (Figura 6), um veículo blindado de artilharia. Segundo Düring (2019), esse blindado é equipado com um obuseiro de 155 mm, capaz de disparar diferentes tipos de projéteis, incluindo granadas explosivas, fumígenas e iluminativas. O M109 é operado por uma equipe de seis militares e é capaz de disparar com precisão a uma distância de até 24 km, garantindo o apoio de fogo necessário para as operações militares. Além disso, o autor também afirma que o M109 é equipado com sistemas de navegação e comunicação avançados, permitindo que os comandantes militares coordenem as operações em tempo real. As versões do M109 utilizadas pelo EB são: A3, A5 e a A5+BR, sendo essa última a mais atual.

Figura 6: VBC OAP M109.



Fonte: KERVALT, 2019.

O sétimo e último veículo blindado de origem americana utilizado pelo Exército Brasileiro em operações militares é a viatura remuniadora M992 (Figura 7). Segundo informações do site Tecnologia e Defesa (2018), esse blindado é usado para transportar e fornecer munições para os blindados de artilharia, como o M109. O M992 é capaz de transportar até 95 projéteis de 155 mm, permitindo que os veículos de artilharia possam realizar as operações sem precisar retornar à base para reabastecimento de munições. Por fim, ainda de acordo com o site, o M992 é equipado com um guindaste que pode ser usado para remover os projéteis do veículo de transporte para o veículo de artilharia. O M992 é operado por uma equipe de quatro militares e é protegido por blindagem balística para garantir a segurança dos ocupantes.



Figura 7: VBTE Remun M992.



Fonte: EXÉRCITO, 2021 .

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

Nesta pesquisa, o objeto formal de estudo se baseia em artigos que discutem temas como: O funcionamento das licitações públicas internacionais, partindo de seus conceitos e aplicações; a Comissão do Exército Brasileiro em Washington, o Mercado brasileiro internacional de Defesa, o Programa *Foreign Military Sales* e uma breve discussão acerca das viaturas americanas blindadas utilizadas pelo Exército Brasileiro.

Todas as reflexões das literaturas selecionadas servem como suporte para a compreensão e análise da importância do planejamento eficiente nas aquisições internacionais via Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), o que nos leva ao próximo item: a amostra de dados a serem analisados.

#### 3.2 AMOSTRA

Como amostra, serão utilizados dados obtidos através de uma Entrevista (Apêndice A) elaborada com base nas experiências e vivências de militares responsáveis pela importação dos MEM americanos e os insumos necessários para a manutenção dos blindados norte-americanos. Todas as respostas depositadas nesta entrevista servirão de base máxima para que seja possível a compreensão de como se dão os processos e fluxos das aquisições internacionais.

#### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste estudo fundamentou-se em estudos bibliográficos e qualitativos de diversas literaturas que refletem acerca dos temas que permeiam o foco central dos objetivos gerais e específicos, estes citados no item 3.1. De todo modo, enquanto objeto de análise, surgem dados coletados através de uma entrevista aplicada aos militares que atuam ou atuaram na área de importação dos MEM americanos. Profissionais estes que servem ou serviram na Comissão do Exército Brasileiro em Washington, Diretoria de Material (D Mat) e no Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar (Pq R Mnt/5ª RM).

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA

Como dito em seções anteriores, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica qualitativa, o presente estudo buscou relacionar teoricamente os postulados de autores como Freitas (2019), Mello (2010), Pângaro (2017) e vários outros que vinculam suas ideias às ações propostas nos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Dissertar sobre o planejamento específico e seguro da administração, aquisição e importação de materiais de manutenção bélica é compreender todo o processo formal e sistemático obtido por meio do método científico de uma reflexão acadêmica. As hipóteses formuladas em fases anteriores, conforme desenvolvem-se as teorizações, vão tomando forma e sendo comprovadas para que sujeitos como os militares da Comissão do Exército Brasileiro em Washington, Diretoria de Material e do Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar reflitam e ponham em prática o que foi discutido neste estudo.

### 3.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivando cumprir todas as ações propostas no item 1.2 desta pesquisa, primeiramente será feito o estudo bibliográfico e analítico das literaturas que versam e conversam com a temática estabelecida. Serão construídas dissertações breves acerca de assuntos que compõem o universo da aquisição de materiais norte-americanos de manutenção e sua relação com os mercados internacionais e brasileiros.

Em seguida, serão apresentados os questionamentos propostos em uma entrevista elaborada pelo pesquisador e entregue aos militares que atuam na área da importação de materiais do Exército. Partindo disto, será realizado o levantamento e análise de dados obtidos na fase anterior, o que levará à elaboração dos dados finais relacionados, de modo geral, com a teoria desenvolvida durante todo o estudo.

### 3.6 INSTRUMENTOS

Além dos instrumentos citados nos itens 3.1 e 3.5, será aplicado, como dito,

uma entrevista direcionada aos responsáveis diretos pelas aquisições internacionais realizadas pela CEBW, assim como aos militares da Diretoria de Material e do Parque Regional de Manutenção da 5ª Região Militar.

Destaca-se, por fim, que atualmente o Pq R Mnt/5ª RM é a principal Organização Militar do Exército Brasileiro responsável pela manutenção das viaturas blindadas americanas M113BR, M109A5, M88, M992, M578 e M577. No que se refere às questões éticas de todas as informações obtidas na entrevista, faz-se necessário informar que todos os militares sujeitos à pesquisa estavam cientes de que os dados ali depositados foram utilizados com fins estritamente científicos e acadêmicos, o que garantia, para além disso, a confidencialidade de todos os participantes.

### 3.7 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa teve caráter bibliográfico, analítico e exploratório, o que conversa com as fases anteriores de cruzamento de reflexões teóricas lado a lado com a análise dos dados obtidos na entrevista aplicada aos militares. Neste ponto ressalta-se que serão observados os padrões das respostas obtidas com o objetivo de identificar os posicionamentos e estruturas logísticas das seções responsáveis pela manutenção das viaturas blindadas, o que levará às conclusões e observações sugestivas à administração e planejamento geral da organização de importações.

O universo de seleção dos entrevistados foi bastante restrito devido à especificidade do tema discutido neste trabalho, e também, pelo fato de poucos militares estarem diretamente envolvidos nos processos de aquisições internacionais de insumos para a manutenção de viaturas blindadas americanas. Ao todo, quatro militares, variando entre os postos de Capitão, Major e Tenente Coronel, contribuíram voluntariamente com este trabalho, disponibilizando, por intermédio da entrevista, as informações necessárias para conclusão deste. Essas conclusões serão aprofundadas na seção seguinte.



## 4 RESULTADOS

### 4.1 ENTREVISTA DO APÊNDICE A

A entrevista aplicada aos militares teve como título “Processos e fluxos de aquisições internacionais via CEBW”. Sua forma de transposição de dados foi baseada em uma ferramenta *online*, *Formulários do Google*, em que se gerava um link e os participantes da pesquisa inseriam as informações necessárias remotamente. A escolha desta ferramenta se justifica pelo fato de que os serviços do *Google* oferecem uma capacidade maior e mais efetiva de organização dos dados, o que para esta pesquisa é de valor imenso, uma vez que todo o cunho de análise de informações é o analítico-qualitativo. Para além disso, o formulário *online* dispõe da capacidade automatizada de dados, o que garante o armazenamento em nuvem de forma segura e eficaz.

Em um primeiro momento, os participantes informam o atual posto ocupado dentro da organização militar, seguido de seu nome de guerra. Assim como as informações anteriores, o entrevistado também informa sua Arma/Quadro/Serviço.

A elaboração das questões pautou-se, fundamentalmente, em uma organização breve e direta, postulando, ainda, a noção da pontualidade e objetividade das respostas dadas por cada militar. Observa-se isso nas duas primeiras questões inseridas no formulário, onde questiona-se como ocorre o processo de aquisição e o apontamento dos aspectos positivos desta modalidade. Em seguida, nas terceiras e quarta questão, segue-se o questionamento acerca dos pontos de melhoria e os desafios enfrentados dentro da modalidade, o que, de forma clara, direciona o participante a expor sua opinião sincera.

As questões cinco e seis se referem à utilização de sistemas informatizados que podem auxiliar – ou não – no processo de compra e organização, pontuando nas questões posteriores, os pontos positivos e negativos de cada sistema utilizado. Desta forma, as questões sete e oito seguem o mesmo fluxo de interrogação sobre o sistema utilizado, questionando o participante sobre a forma que são elaborados os documentos oficiais de importação e sua integração sistemática desenvolvida pelo Exército Brasileiro. Por fim, a nona e a décima questão abordam se os participantes

visualizam formas de otimização dos processos licitatórios realizados via CEBW, assim como a inserção de sua experiência ou sugestão acerca do tema.

Pesquisas de cunho qualitativo sempre estão sujeitas às restrições metodológicas de tempos, prazos e discussões. No caso deste estudo não foi diferente. Por conta de todas as ações acima descritas, a entrevista recebeu quatro participantes, variando seus postos entre Capitão, Major e Tenente Coronel.

No que se refere à área de atuação dos militares participantes, houve a incidência de colaboradores do Quadro de Material Bélico (QMB) e do Quadro de Engenheiros Militares (QEM) que servem ou serviram na CEBW, D Mat e Pq R Mnt/5. Ainda se referindo às áreas de atuação, foi questionado quais funções cada participante exercia dentro do processo de aquisição, o que resultou nas seguintes funções: Gestor da Frota Americana de Blindados e Oficial Coordenador do Programa FMS (D Mat), Chefe de Seção Administrativa (CEBW), Chefe da Seção de Recebimento e Pedido de Materiais (Pq R Mnt/5), e Transporte das aquisições brasileiras (CEBW).

A partir de agora, serão discorridas as respostas das questões objetivas e dissertativas referentes aos processos de aquisição de materiais.

Visando facilitar a análise metodológica e qualitativa dos dados, as respostas dadas pelos participantes foram adaptadas e inseridas em tabelas para que o leitor consiga também delinear o cenário a que se vem referindo neste estudo. Os participantes foram elencados de acordo com o local de atuação e serão referidos, a partir de agora, como P1, P2, P3 e P4.

A primeira questão, referente aos processos e fluxos de importação, teve as seguintes respostas:

Tabela 1 - Fluxo do processo de aquisição de insumos para manutenção dos blindados de origem norte-americana via CEBW

P1	“Em suma, as aquisições são realizadas com base no pedido de suprimento das O.S. abertas e pendentes no SisLogMnt, sendo ainda gerenciadas, auditadas e consolidadas pelo PqRMnt/5 (OM Indutora e Catalisadora do Conhecimento das Vtr Bld Série Americana)”.
P2	“Levantamento de necessidades/ listagem dos insumos via NSN e PN/ envio da listagem para Diretoria de Material via canal técnico/ aquisição via licitação internacional”.
P3	“Pode ocorrer de 2 formas: a primeira delas é pela licitação internacional (Reverse Bid Auction), onde através da modalidade de pregão eletrônico as empresas concorrem entre si para ofertar a melhor proposta. A outra forma é através do programa Foreign Military Sales (FMS), cujas aquisições são feitas mediante contrato com o Governo Americano. Nessa modalidade, não há concorrência, é um acordo entre países”.
P4	“O material da família M é adquirido majoritariamente pelo programa Foreign Military Sales (FMS). As aquisições partem das demandas dos Órgãos Importadores (OI), nesse caso em

	<p>questão a D Mat. Como o programa FMS é destinado a atender órgãos governamentais por intermédio de aquisições feitas diretamente do governo americano, esse tipo de contrato obedece ritos especiais, diferentes dos demais contratos da CEBW. Resumidamente, as negociações entre os dois governos são firmadas através da assinatura de um contrato, em que constará qual o tipo de aquisição que será feita. O OI em ligação com o escritório FMS controlam o fornecimento dos suprimentos que são enviados as Organizações Militares de Destino (OMD)”.</p>
--	--

Fonte: o autor.

Com base nas respostas dadas pelos participantes, o processo e o fluxo de aquisição de materiais internacionais ocorrem da seguinte forma: as aquisições são comunicadas, analisadas e realizadas via O.S. e catalogadas em um sistema, o que discorre da necessidade das OM, apontado pelo participante 2: “Levantamento de necessidades/ listagem dos insumos via NSN e PN/ envio da listagem para Diretoria de Material via canal técnico/ aquisição via licitação internacional”. Ainda dentro das catalogações de O.S, o informante que atua no Pq R Mnt/5 afirma que todo o processo ocorre por dois fluxos: licitações internacionais via CEBW ou via FMS.

A segunda questão foi referente aos aspectos positivos presentes na modalidade de aquisição internacional. A comunhão de respostas e pontos levantados fez com que as respostas fossem basicamente iguais, o que traz aqui somente os apontamentos feitos pelos participantes:

Tabela 2 - Pontos positivos do processo de aquisição

<b>Precificação</b>	<p>P1: “Analisando o aspecto da precificação, em muitos casos, o preço compensa”;  P3: “Através dele [o processo de aquisição] se consegue melhores preços, uma vez que as empresas fornecedoras americanas, em geral, não se interessam em participar em licitações realizadas no Brasil”;  P4: “os processos internacionais tendem a conseguir um preço melhor para o fornecimento de suprimentos devido à grande competitividade do mercado internacional, principalmente o americano”.</p>
<b>Eficiência</b>	<p>P2: “Efetividade na obtenção de peças/insumos por pedido via NSN, em comparação à metodologia de aquisição nacional, a qual emprega a extremamente ineficiente e burocrática ferramenta do CATMAT”;  P1: “Essa forma de aquisição atualmente sustenta mais de 80% das aquisições de suprimento da frota. Sem essa aquisição, não há disponibilidade da frota”;</p>

Fonte: o autor.

No caso da tabela 2, como dito anteriormente, as respostas basicamente se igualam quanto aos pontos levantados. Tanto o quesito **precificação**, quanto o quesito **eficiência** foram citados pelos participantes. Ademais, um dos participantes também pontuou que em alguns casos do certame nacional de aquisição de materiais há a “perda” de itens, apontando que o processo internacional possui um “baixo risco de perda de itens”.

Essa reflexão, além de mostrar como, de acordo com o informante, o processo internacional possui um “atendimento pleno das necessidades” apresentadas pelas OM, evidencia ainda, a necessidade também de se refletir e planejar os processos nacionais de aquisição de materiais de manutenção.

Seguindo a deixa dos pontos positivos levantados pela segunda questão, a pergunta seguinte a esta pede que os informantes dissertem, resumidamente, sobre os pontos de melhoria dos processos de aquisição. Os pontos levantados foram: falta de recursos, integralização de áreas financeiras e prazos de entrega.

Tabela 3 - Pontos de melhoria no processo de aquisição

P1	“A falta de recursos constantes prejudica a aquisição internacional, provocando no mercado uma baixa expectativa de compra”.
P2	“Redução nos prazos de entrega, no que for possível”.
P3	“A antecipação das requisições pelos solicitantes, de modo que aquisição, empenho e liquidação possam ser realizados dentro do mesmo exercício financeiro”.

Fonte: o autor.

De um modo geral, as respostas dos informantes foram, resumidamente, referentes aos pontos levantados anteriormente neste estudo. Elencar a falta de recursos, os longos prazos e a não integralização de setores é por em voga outras reflexões que partem da área interna de quem participa dos processos. Outra informação considerada dentro da entrevista é a de que o participante 4, respondeu esta questão informando que por não participar diretamente dos processos de aquisição, não se enquadrava no questionamento.

Dando prosseguimento, a questão IV pedia que os participantes elucidassem, também de modo resumido, os desafios enfrentados no processo de aquisição, levando em consideração, principalmente, as restrições e regulamentações que estão envolvidas em todos os fluxos. Assim como na questão anterior, a noção do prazo de entrega e a integralização de setores também foram citadas.

Tabela 4 - Desafios vivenciados no processo de aquisição

P1	“O principal desafio é o prazo de entrega que vem sendo prejudicado atualmente pela Guerra da Ucrânia, além de resquícios das consequências da Pandemia”.
P2	“Tempo de recebimento dos insumos/peças”.
P3	“É a disponibilização do crédito junto com o numerário; a entrega dos materiais dentro do mesmo exercício financeiro, evitando que recursos passem como restos a pagar (RP)”.

Fonte: o autor.

Nesse caso, além dos pontos já citados tanto nesta questão, quanto na anterior, tem-se ainda a observância de normas e regulamentações específicas de cada país no que se refere ao trato com materiais adquiridos e exportados. Dentro dessa reflexão, o participante ainda pontua que, além disso, a dificuldade se mostra maior quando são pensados os processos de licitação nacional para o transporte dos materiais importados que, assim como os produtos, possuem especificidades e peculiaridades burocráticas, como o cenário pós-pandemia e a crise logística internacional, abrangendo o que fora levantado na Tabela 4, exemplificada a partir da Guerra da Ucrânia.

Na questão V os participantes foram questionados sobre a existência (ou não) de algum sistema que agisse no controle e gestão dos materiais importados e utilizados nos blindados da família M. Os participantes afirmam que o sistema que rege a organização dos materiais é o Sistema Logístico de Manutenção (SisLogMnt), agindo em consonância com o controle e execução dos contratos da seção de aquisição internacional.

Adicionalmente, o participante 3 complementa a resposta afirmando que “há o controle realizado pela Seção de Transporte Internacional, responsável pela contratação do transporte até o Brasil e, por vezes, pelo recebimento, utilização e ovação em container das cargas” que chegam no Brasil.

O participante que serve no Pq R Mnt/5 responde que dentro da seção o controle de materiais importados é feito pelos sistemas: Sistema de Controle Físico (SICOFIS), Sistema de Materiais do Exército (SIMATEX) e o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

A questão VI foi subdividida em três partes para que pudessem ser compreendidas as particularidades do uso dos sistemas citados anteriormente. Os militares que utilizam o SisLogMnt afirmam que ele facilita muito o processo de gestão e controle dos materiais de Classe V (Armt) e IX. No entanto, o participante do Pq R Mnt/5, usuário dos sistemas SICOFIS, SIMATEX e SIAFI, afirma que facilitam com ressalvas, uma vez que a dificuldade de controlar os estoques de itens catalogados por NSN e PN é maior, já que os sistemas não se mostram compatíveis com os produtos que podem ser agenciados em completude.

Na sétima questão, puseram-se em voga os documentos oficiais (requisições, termo de referência, inventários, guias de fornecimento, ordens de fornecimento e relatórios) e suas formas de produção e recebimento. Todos os participantes

informaram que tanto a produção quanto o recebimento destes documentos ocorrem por meios informatizados, o que inclui o uso dos sistemas citados na questão anterior, o SPED (Sistema de Protocolo Único do Exército) e meios de produção digital através de ferramentas de edição textual, como os disponibilizados pela Microsoft.

A oitava questão estava relacionada com a questão VII e por questões metodológicas é citada brevemente aqui por ter recebido negativas respostas sobre a integralização dos métodos incluídos na questão VII.

A penúltima questão faz referência ao tipo de procedimento operacional que poderia vir a otimizar os processos licitatórios via CEBW. Dois participantes deram sugestões de vias alternativas para a otimização, como vemos na tabela 5, no entanto, outro participante, atuante direto do processo de importação de materiais afirmou que “não, pois o programa FMS supre bem essa demanda”.

Tabela 5 - Procedimento operacional que poderia otimizar os processos de aquisição via CEBW

P1	“Atualmente está sendo aplicado a melhoria do processo licitatório a utilização dos preços do FMS por meio da plataforma LogQuest”.
P3	“A requisição antecipada, como já foi dito, considerando inclusive a manutenção preventiva e o tempo para aquisição, de modo que não haja solução de continuidade”.

Fonte: o autor.

Como dito, as respostas variam justamente porque cada participante atua em seções diferentes dentro dos processos de importação. O participante 1 afirma que no momento a Força está investindo em melhorias dentro do processo licitatório com a verificação e catalogação de preços de materiais em torno da plataforma LogQuest. O participante 3 reforça a necessidade da antecipação de demandas, estas considerando a “manutenção preventiva e o tempo para aquisição”, isso tudo em função de que seja evitada a solução da continuidade crescente de mais demandas.

A décima questão também requer considerações acerca dos participantes sobre o tema do presente estudo e suas experiências dentro dos processos licitatórios, no entanto, os participantes escolheram apenas contextualizar suas vivências com base no que foi discutido em tópicos anteriores deste estudo.

O resultado de todos os dados que foram coletados na entrevista será discutido no capítulo seguinte.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apontar as demandas maiores de discussão é elencar as considerações feitas teoricamente e, principalmente, considerando as respostas e vivências de cada profissional envolvido na pesquisa. Citado anteriormente, o procedimento metodológico escolhido foi aplicado aos participantes das Organizações Militares já elencadas, desse modo, restrições inerentes à metodologia acometeram os pontos de catalogação de perguntas, fazendo com que as respostas fossem analisadas e pensadas como um todo.

Delineando resumidamente as respostas e nossos objetivos principais – também já citados no início do estudo – o fluxo de demanda e aquisição de materiais bélicos destinados à família M de blindados se configura a partir de comunicação, análise e requerimento seccionais dentro de cada Organização Militar. Além disso, o próprio fluxo se movimenta em torno das negociações e catalogações realizadas tanto pelos militares atuantes no FMS, quanto pelos militares da CEBW.

De acordo com os participantes e com as propostas teóricas que já discutimos, as proporções de todas essas movimentações de demandas e aquisições se colocam como sendo positivas, isso tudo considerando suas ressalvas e pesares de desafios. Como fato observado positivamente, temos a precificação, agilidade e qualidade instaurada nas necessidades das FFAA em torno da modernização necessária já discutida. Ademais, a efetividade e continuidade parcial de 80% das operações faz com que as interações nacionais e internacionais das demandas de material sejam otimizadas a partir da comunhão dos sistemas citados pelos participantes e a integralização operacional Brasil-Estados Unidos.

Cunha (2019) e Amaral (2020) discutem estes pontos positivos colocando em voga o relacionamento cívico-militar estabelecido entre os dois países e a forma como esta relação também pode se desdobrar para uma possível implementação de serviços de exportação baseados na atuação de programas como o FMS.

Quando um país compra um tanque, um sistema de combate de um navio de guerra, um míssil ou um avião de combate, inicia-se um relacionamento de décadas entre o comprador e o vendedor, que vai desde a compra, passando pelo treinamento, operação e manutenção, até o desfazimento. No FMS, o relacionamento interestatal e a interação entre Forças Armadas oferecem oportunidades para aquisições e desenvolvimentos conjuntos, assim como para a reposição de estoques e a terceirização de serviços diversos,

considerando as necessidades de treinamento, testes, soluções técnicas, modernização, dentre outras demandas que podem surgir durante o ciclo de vida do produto de defesa comercializado pelo programa FMS (CUNHA, 2019, p. 64).

Todavia, havendo os fatos positivos, também se faz presente as observações negativas em torno dos processos licitatórios. Como visto no capítulo anterior, pontos como **falta de recursos, integralização de áreas financeiras e prazos de entrega** foram citados pelos participantes, defasando a qualidade dos fluxos de aquisição internacional. Com base nisto, recobra-se, aqui, o que Cunha (2019, p. 69) discute quando se colocam em voga os processos de precificação e relação internacional de mercado:

[...] num mercado dependente de aquisições governamentais, muitas vezes impactado pela imprevisibilidade orçamentária e sujeito a embargos tecnológicos e a pressões políticas de diversos agentes, não basta ter o melhor produto nem o melhor preço para se fechar um negócio internacional; esses Estados perceberam que a atuação do poder estatal é necessária para transmitir segurança aos seus potenciais clientes; e concluíram que suas ações podem influenciar decisivamente na concretização de negócios no setor de defesa.(CUNHA, 2019, p. 69).

Esses levantamentos remetem aos pontos teóricos que foram discutidos anteriormente neste estudo, comprovando a hipótese de que realmente as licitações internacionais se mostram em constante evolução, principalmente quando são pensadas a partir de sua temporalidade e atuação no mercado internacional militar. Ademais, como bem aponta o autor, refletir os embargos maiores de uma aquisição internacional nem sempre se pauta na baixa precificação dos produtos, mas sempre na qualidade e segurança que o fornecedor pode vir a oferecer.

Tal discussão se faz necessária de ver também sob os vieses de capacitação das mãos-de-obra que atuam diretamente com esses processos e fluxos. Levanta-se aqui, mais uma vez, as observâncias de cursos de capacitação e direcionamentos específicos que abarquem as dificuldades elencadas pelos participantes. Por fim, entende-se que os pontos de melhoria levantados pelos militares entrevistados giram em torno de um universo interno e externo do fluxo instaurado nas OM brasileiras.

O déficit logístico apresentado nas discussões teóricas citadas também confirma que foram postas em voga reflexões que, em comunhão com os pontos de melhoria, há também os desafios enfrentados pelos militares. Foram citadas, como visto, as regulamentações e normas específicas internacionais de cada território que é parte da negociação de materiais, assim como o próprio prazo de negociação que,



aliado ao prazo de entrega, se estende em grande escala, abarrotando tanto demandas como manutenções.

Portanto, com base na análise dos dados obtidos e, principalmente em fontes como Freitas (2019) e Mello (2013), postulam-se abaixo algumas medidas de planejamento que podem, como foi visto nas respostas dos informantes, vir a facilitar os fluxos e processos de aquisição, como:

a) Identificação de fornecedores: neste ponto, faz-se necessário que sejam contatados os fornecedores americanos que podem fazer parte dos processos em torno de suas precificações e, principalmente, seus métodos de comercialização pensada em longo prazo;

b) Informatização de Vias para Comércio Exterior: a utilização de ferramentas digitais pode facilitar fluxos de importação em suas mais diversas fases, como a procura por fornecedores, a inferência de cotações, a gestão e administração de documentos licitatórios e, como citado pelos informantes, a diminuição do tempo e custo envolvidos nesse tipo de transação comercial;

c) Treinamento e capacitação dos militares: Esse ponto é considerado um dos mais pertinentes para o planejamento eficaz dos processos de aquisição internacional. Como dito anteriormente, investir na capacitação administrativa, logística e operacional dos profissionais envolvidos no processo de aquisição se mostra fundamental para que vingam, de forma eficaz e qualificada, as operações comerciais de cunho internacional;

d) Implementação de serviços de inspeção e gestão de qualidade: também citado como um dos déficits dentro dos processos de aquisição, a necessidade da implementação informatizada pode assegurar que os fluxos deste processo de importação e também o de manutenção dos equipamentos sejam seguros e em conformidade com as normas de saída e chegada dos mercados envolvidos.

Por fim, entende-se que, por mais que haja as dificuldades e pontos de melhoria a serem observados, a Força tem se movimentado, de acordo com os participantes, para que sempre estejam otimizadas as interações internacionais de mercado que

funcionam dentro do Exército. Exemplos como a integralização sistemática de meios logísticos, administrativos e financeiros faz com que o fluxo demanda-aquisição – mesmo que defasado em termos de tempo e agilidade – se mostre mais eficiente que as interações realizadas em outros tempos; isso sem citar a qualidade dos materiais e eloquente nacionalização de peças de manutenção que podem ser adquiridas via processo licitatório.

Logo, posto em constante movimento de atualização e melhoria, os fluxos de interação financeira, logística e administrativa das aquisições internacionais que funcionam atualmente no Brasil seguem o parâmetro básico do que se espera sistematicamente com base no que é desenvolvido em cenários internacionais mais antigos.

## 6 CONCLUSÃO

Pautados, finalmente nas análises feitas acerca da importância do planejamento eficiente nas aquisições internacionais via CEBW, conclui-se que tanto o programa FMS, quanto os fluxos instaurados pela CEBW atuam em constante contribuição para a melhoria de capacidades e habilidades administrativas, financeiras e logísticas quando pensamos na manutenção de veículos e outros MEM do Exército Brasileiro.

Estas duas vias de importação se colocam sempre à margem do que foi proposto em análise, uma vez que o planejamento bem elaborado é fundamental para garantir que não somente os materiais importados, mas também as viaturas blindadas americanas sejam adquiridas e mantidas de modo eficiente e em segurança, prolongando tanto sua vida útil, quanto a qualidade de ação operacional dos militares.

Quando postos em voga os desafios e especificidades das aquisições internacionais, conclui-se também que na prática, as relações logísticas de negociação e aquisição de importados são defasadas pela presença de barreiras regulamentares que, com um planejamento adequado, considerando suas particularidades internas e externas, podem mitigar riscos e custos desnecessários.

No entanto, os fatos observados positivamente também surgem como pontos a serem levantados aqui, uma vez que estas mesmas relações logísticas de negociação fazem com que haja um aumento tecnológico-operacional relativamente considerável, alavancando as frentes militares operacionais presentes em solo brasileiro e internacional. Como visto nas análises da seção anterior, questões como a integralização de sistemas e o processo final de recebimento de materiais importados configuram um suporte vantajoso no que se refere também ao avanço técnico-operacional das bases.

Além disso, a utilização de vias como a CEBW e o FMS fazem com que se estructurem ferramentas que venham a simplificar mais ainda, conforme o tempo e planejamento forem consagrados, o processo de aquisição e conformidade com desafios enfrentados pelos militares, como regulamentações e normas locais.

Em vista dos objetivos estabelecidos para este estudo, cumprem-se as vigências de observância, propostas e planejamentos que visam a melhoria eficiente das aquisições internacionais via Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW). A partir da discussão das respostas dos informantes, é possível inferir que,

de fato, é necessário que haja o planejamento constante e a vigilância das demandas internas de melhoria para as relações. Como visto, a integralização de setores financeiros e a observância de prazos demanda-importação são propostas que podem ser analisadas a partir deste estudo.

A relação dos procedimentos operacionais descritos pelos militares participantes e os processos administrativos logísticos discutidos a partir das teorias também envolvem diretamente a necessidade urgente de integralização setorial para que a catalogação e importação de insumos de manutenção seja realizada com êxito.

Com base no que foi discutido na seção anterior, pontos como o treinamento e qualificação de agentes técnicos de manutenção até os responsáveis pela gestão de compras e importação surgem como questão principal do que vem a ser o pontapé para se pensar um planejamento eficaz e eficiente no que se refere aos fluxos de importação. Para além deste ponto, com base nas informações concedidas pelos informantes, as pautas do planejamento antecipado, da informatização e integralização de sistemas, a integralização sistemático-operacional e, por fim, a lida com os fornecedores e suas particularidades comerciais também foram colocadas sob análise de modo que podem ser pensadas e adotadas em conjunto para que sejam solucionadas com qualidade, segurança e eficiência as demandas apresentadas não somente pelo Exército Brasileiro, mas também das outras Forças Armadas.

Portanto, a discussão deste e outros pontos não foram e nunca serão esgotados em pesquisas bibliográficas. Exploraram-se as hipóteses existentes sobre os fluxos operacionais e administrativos para que as janelas de análise e reflexão se ampliem a partir do que foi discutido na pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. **Foreign Military Sales (FMS)**, 20\_. *Defense Logistics Agency*. Disponível em: <<https://www.dla.mil/Disposition-Services/Offers/FMS/>>. Acesso em: 6 maio 2023.

\_\_\_\_\_. **Foreign Military Sales FAQ**, 20\_. *Defense Security Cooperation Agency*. Disponível em: <<https://www.dsca.mil/foreign-military-sales-faq>>. Acesso em: 6 maio 2023.

\_\_\_\_\_. **O primeiro M577 versão ambulância (protótipo) do Exército Brasileiro**, 2018. Disponível em: <<http://tecnodefesa.com.br/o-primeiro-m577-versao-ambulancia-prototipo-do-exercito-brasileiro/>>. Acesso em: 6 mar 2023.

AMARAL, Leandro de Oliveira do. **As vantagens do Programa Foreign Military Sales para o Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Curso de Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro: 2020. 36 f. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/7662/1/MO%200953%20-%20DO%20AMARAL.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.

Armas Nacionais. **M-578 Recovery Vehicle no Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://www.armasnacionais.com/2019/08/m578-recovery-vehicle-no-brasil.html>>. Acesso em 3 mar 2023.

BAE Systems. **M113 Family of Vehicles**. Disponível em: <<https://www.baesystems.com/en-us/home>>. Acesso em: 5 mar 2023.

BRASIL. República Federativa do Brasil. Portal da Transparência. **Licitações e contratações**. 2022. Disponível em: <<https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

CAIAFA, Roberto. **Brasil, M60 A3 TTS**. Infodefensa.com. 2018. Disponível em: <<https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/3074600/brasil-m60-a3-tts>>. Acesso em 5 mar 2023.

CAIAFA, Roberto. **O primeiro M577 versão ambulância (protótipo) do Exército Brasileiro**, 2018. Disponível em: <<http://tecnodefesa.com.br/o-primeiro-m577-versao-ambulancia-prototipo-do-exercito-brasileiro/>>. Acesso em: 6 mar 2023.

CUNHA, Jorge Luís da. **A implantação de um programa Foreign Military Sales (FMS) no Brasil**. 2019. 87 f. Tese (Doutorado) - Curso de Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-Pem), Escola de Guerra Naval (Egn), Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/844452>. Acesso em: 06 abr. 2023.

DEGAUT, Marcos. **A BID Brasileira: balanço, desafios e oportunidades**. Balanço, desafios e oportunidades. 2022. Disponível em: <https://portalbids.com.br/2022/12/29/bid-brasileira-artigo/>. Acesso em: 06 abr. 2023.

DFAS 7900.4-M. **Financial Management Systems Requirements Manual Strategy, Policy and Requirements**. Volume 18, Foreign Military Sales (Security Assistance, September 2013).

DÜRING, Nelson. **M109 A5+BR: Uma nova Forma de Atuar da Artilharia do Exército Brasileiro**. Defesanet, 2019. Disponível em: <<https://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/35079/m109-a5br-uma-nova-forma-de-atuar-da-artilharia-do-exercito-brasileiro/>>. Acesso em: 5 mar 2023.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *Department of Defense. Security Cooperation Management, The Green Book, Edition 42*, p. 5-1. 2022

EXÉRCITO Brasileiro, 2021. Disponível em: <<https://twitter.com/exercitooficial/status/1384664428583342084>>. Acesso em 5 mar 2023.

FILHO, Marçal Justen. **Curso de Direito Administrativo**. 7a ed. Belo Horizonte: Editora Fórum. 2011.

FINKELSTEIN, Cláudio; LIMA, Clarisse Laupman Ferraz (org.). **Enciclopédia Jurídica da PUCSP: direito internacional**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2022. 22 f. Disponível em: <[https://enciclopediajuridica.pucsp.br/pdfs/contrato-internacional\\_6218e09710a0d.pdf](https://enciclopediajuridica.pucsp.br/pdfs/contrato-internacional_6218e09710a0d.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2023.

FREITAS, Breno V. **Compras e contratações públicas no exterior: uma proposta de mudança para o Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Escola de Administração Pública. Brasília: 2019, 81 f.

IRAJARA, ST. **Tiro da VBC M60A3TTS**, 2016. Disponível em: <<https://www.20rcb.eb.mil.br/todas-as-noticias/99-tiro-da-vbc-m60a3tts>>. Acesso em: 5 mar 2023.

KERVALT, Marcelo. **INFOGRÁFICO: conheça os novos blindados de guerra do Exército brasileiro**. GZH Geral, 2019. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2019/10/infografico-conheca-os-novos-blindados-de-guerra-do-exercito-brasileiro-ck117yb7h052h01n33124s4v7.html>>. Acesso em: 6 mar 2023.

KOCUKA, Rogerio. **M88 A1, Exército Brasileiro, AFV Club, Escala 1/35**. Plasti Brasil, 2020. Disponível em: < <http://forum.plastibrasil.com/viewtopic.php?t=12888>>. Acesso em: 10 mar 2023.

MELLO, Celso A. Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27ª ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELO, Regiane de. **Indústria de defesa e desenvolvimento estratégico: estudo comparado França-Brasil** / Regiane de Melo. – Brasília: FUNAG, 2015. 314 p. - (Coleção CAE) Trabalho apresentado originalmente como tese, aprovada no LVIII Curso de Altos Estudos do Instituto Rio Branco, em 2013.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED)**. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/industria-de-defesa/paed/plano-de-articulacao-e-equipamento-de-defesa-paed>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

MISSÃO e Visão de Futuro. [S. l.], [20--]. Disponível em: <<https://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 2 mar 2023.

NETO, Paiva Bueno. **Gestão de riscos nas aquisições internacionais do Exército Brasileiro**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 6, n. 1, 14 nov. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/16934>>. Acesso em: 07 mar 2023.

ONIN, Robson. **Indústria de Defesa do Brasil Avança no mercado internacional**. Veja, 2021. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/coluna/radar/industria-de-defesa-do-brasil-avanca-no-mercado-internacional/>>. Acesso em: 2 mar 2023.

PÂNGARO, Emerson Luís de Araújo. **Aquisição de material de defesa pelo Brasil**. Revista da Escola Superior de Guerra, [S.L.], v. 30, n. 60, p. 43-62, 14 ago. 2017. Revista da Escola Superior de Guerra. <http://dx.doi.org/10.47240/revistadaesg.v30i60.165>. Disponível em: <<https://revista.esg.br/index.php/revistadaesg/article/view/165>>. Acesso em: 13 mar. 2023.

ROSSI, Valéria. **Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED)**. 2020. Disponível em: <https://portalbids.com.br/2020/05/07/plano-de-articulacao-e-equipamento-de-defesa-paed/>. Acesso em: 06 abr. 2023.

SILVA, Gustavo Godoy Ribeiro da; MACHADO, Aloísio Teixeira. **AQUISIÇÕES E CONTRATOS INTERNACIONAIS EM PROVEITO DE UMA FORÇA EXPEDICIONÁRIA BRASILEIRA (FEB)**: acordos de compensação (offset) e programa foreign military sales (fms). 2018. 21 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Ciência Militares - Gestão Operacional, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3580>. Acesso em: 07 abr. 2023.

SILVA FILHO, Edison Benedito da. **Base Industrial De Defesa Do Brasil: Notas Para Uma Estratégia De Promoção De Exportações**. Boletim de Economia e Política Internacional, São Paulo, v. 1, n. 23, p. 101-109, ago. 2017. Disponível em: <[https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8209/1/BEPI\\_n23\\_Base.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8209/1/BEPI_n23_Base.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2023.

SOUZA JUNIOR, Jorge Francisco de. **As Forças Blindadas do Exército Brasileiro: atualização, modificação e modernização: uma proposta**. 2010. 137 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Ciências Militares, Universidade Federal de Juiz de Fora. Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: <<https://www.academia.edu/download/46657339/FBEBP.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2023.

TARDIN, Euclides Rodrigues Hirsch. **Compras públicas de material bélico**

**mediante base industrial de defesa e o controle do Exército brasileiro.** Brasília: IDP/ EDB, 2015. 66f. Monografia (Especialização). Instituto Brasiliense de Direito Público.

TECNOLOGIA e Defesa. **M992A2 remuniador dos M109 A5+BR.** 2018. Disponível em: <https://tecnodefesa.com.br/m992a2-remuniador-dos-m109-a5br-novo-blindado-para-o-exercito-brasileiro/>. Acesso em: 7 mar 2023.

TREZZI, Humberto. **Novo atlas militar global expõe deficiências bélicas do Brasil.** Defesanet, 2023. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/destaque/noticia/1048333/novo-atlas-militar-global-expoe-deficiencias-belicas-do-brasil/#:~:text=A%20publica%C3%A7%C3%A3o%20inglesa%20Military%20Balance,das%20melhores%20para%20o%20Brasil>. Acesso em: 15 fev 2023.



## APÊNDICE A

### ENTREVISTA

Esta pesquisa tem a finalidade de compreender como se configuram os processos e fluxos organizacionais empreendidos pelo Exército na aquisição de materiais internacionais destinados à manutenção das viaturas blindadas americanas.

Todas as informações aqui utilizadas têm apenas e, fundamentalmente, cunho acadêmico/científico e serão analisadas e discutidas no estudo intitulado "ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO EFICIENTE NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS VIA CEBW PARA A VIDA ÚTIL DAS VIATURAS BLINDADAS AMERICANAS", produzido pelo Cap QMB Fábio Pimentel Soldati, aluno do Curso de Logística da ESAO.

1. Qual o seu posto atual?

( ) Coronel

( ) Tenente Coronel

( ) Major

( ) Capitão

( ) Tenente

2. Qual seu nome de guerra?

---

3. Qual sua Arma/Quadro/Serviço?

---





10. Assinale a opção que se adequa melhor à facilitação do sistema utilizado atualmente nos processos de gestão e controle de materiais Classe IX adquiridos para a manutenção dos blindados norte-americanos.

- ( ) Facilita muito
- ( ) Facilita, mas com ressalvas
- ( ) Não facilita

11. Pensando na resposta do item 9., caso tenha assinalado a segunda opção "facilita, com ressalvas", quais seriam estas ressalvas?

---

---

---

---

---

---

12. Pensando na resposta do item 9., caso tenha assinalado a terceira opção "não facilita", qual sua avaliação quanto às dificuldades?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

13. Qual a forma que os documentos oficiais (requisições, termo de referência, inventários, guias de fornecimento, ordens de fornecimento, relatórios, etc.) são produzidos/recebidos?

- ( ) Produzidos e recebidos pelos responsáveis.
- ( ) Produzidos e recebidos por meios informatizados.

14. Pensando na resposta do item 12., caso tenha assinalado a segunda opção, "Produzidos e recebidos por meios informatizados", quais os sistemas informatizados utilizados para a produção dos documentos oficiais?

---

---

---

---

---

---

15. Caso haja mais de um sistema utilizado, existe integração entre estes métodos informatizados?

( ) Sim

( ) Não

16. Na sua opinião, existe algum procedimento operacional que poderia otimizar os processos licitatórios via CEBW focados na manutenção das viaturas blindadas de origem americana?

---

---

---

---

---

---

17. Gostaria de acrescentar alguma consideração sobre o tema da pesquisa ou sobre os processos que envolvem sua experiência no método aplicado nas aquisições via CEBW?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---