



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Márcio Damião Tanaka

**OPERAÇÕES DE CRÉDITO EXTERNO ENTRE BRASIL E SUÉCIA: FONTE DE  
FINANCIAMENTO PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE DEFESA ESSENCIAL PARA A  
TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da  
Professora Doutora Cristiana Maria Silva  
Cerqueira Leal

Maio de 2018

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Márcio Damião Tanaka

**Endereço eletrônico:** martanaka@uol.com.br

**Título da dissertação:** Operações de Crédito Externo entre Brasil e Suécia: fonte de financiamento para aquisição de material de defesa essencial para a transformação do Exército Brasileiro

**Orientadora:** Professora Doutora Cristiana Maria Silva Cerqueira Leal

Ano de conclusão: 2018

Mestrado em Negócios Internacionais

**É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO (COM EXCEÇÃO DOS SEUS ANEXOS), APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.**

Universidade do Minho, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

A gratidão é um dos sentimentos mais nobres que um ser humano pode ter. A gratidão traduz humildade, fraternidade, humanidade, simplicidade, reconhecimento, dentre outros belos adjetivos a ela ligados. Logo ser agradecido é sentir-se humano, vivo e livre. Portanto, inicio os meus agradecimentos ao Pai Celestial, por ter me dado a vida que tenho e as pessoas com quem convivo e convivi.

Cada pessoa, cada instituição, tem uma pedra a ser referenciada nesta minha Via Romana XVII, mas aqui no caso, liga a Bracara Augusta ao Brasil. Neste caminho, a minha família me acompanhou de forma intensa e incondicional, por isso o meu maior “obrigadíssimo” vai para eles: Karina Maria, Livia Maria e Kauan Damião.

Agradeço aos meus pais, Adhemar Tanaka e Léa Maria (*in memoriam*), pelos exemplos de honestidade, luta, dedicação à família, amor, carinho, dentre as demais boas qualidades de pais dedicados. Em continuidade, agradeço aos meus parentes mais próximos: minhas irmãs, meus sogros, cunhados (as) e sobrinhos(as), por sempre me darem força e apoio em tudo que faço.

Agradeço ao Exército Brasileiro pela missão a mim conferida, pela oportunidade de realizar um Mestrado em Terras Lusitanas. Meus agradecimentos devem ser personificados nas figuras de algumas autoridades, como os Generais Garrido, Aguiar e Nader Motta, antigos chefes e mentores que por vezes nortearam a minha carreira de Intendente do Exército Brasileiro. Obrigado pelas orientações e confiança a mim depositadas.

Agradeço a este belo país, a esta bela cidade, e a esta respeitada universidade, a Universidade do Minho, por terem me acolhido tão bem que eu e minha família nos sentimos em casa, por estes curtos e intensos dois anos. Aqui fiz diversos e bons amigos, portugueses, brasileiros e estrangeiros. Neste contexto preciso referenciar algumas pessoas que me ajudaram e me orientaram além de suas responsabilidades, como minha estimada orientadora, Professora Doutora Cristiana Leal, Professora Doutora Isabel Correia, Coordenadora do Mestrado em Negócios Internacionais, e a Senhora Estela Vieira, do Gabinete de Mobilidade Internacional.

Agradeço à prezada Professora Ana Bártole, por tão valioso auxílio ao longo desta jornada, fruto de sua inteligência, conhecimento e imensa bondade.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos e amigas que aqui fiz. Levo-os no coração com a certeza que em breve regressarei à Bracara Augusta, por meio da minha Via Romana XVII. Muito obrigado, que Deus os abençoe. Brasil acima de tudo e Deus acima de todos.



## RESUMO

### “OPERAÇÕES DE CRÉDITO EXTERNO ENTRE BRASIL E SUÉCIA: FONTE DE FINANCIAMENTO PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE DEFESA ESSENCIAL PARA A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO”

O Brasil possui uma posição estratégica na América do Sul, tanto no contexto geográfico, como no político. As maiores potências mundiais reconhecem que o País tem importante papel de líder regional. Para manter essa liderança é imperativo que o Brasil mantenha a impulsão no seu desenvolvimento, em todas as áreas. Dentro deste contexto, as Forças Armadas brasileiras (FFAA) tem a importante responsabilidade em manter o território brasileiro livre dos possíveis inimigos externos e internos, em ações de Garantia da Lei e da Ordem, as famosas GLO.

Para atender a esses deveres constitucionais, as FFAA necessitam estar constantemente em inovação, para acompanhar as evoluções tecnológicas. Diante disso, o Exército Brasileiro (EB) traçou o seu Projeto de Transformação, onde, por meio dos Projetos Estratégicos, vai em busca de se adequar ao avanço tecnológico atual. Para conseguir realizar tais projetos, é necessário obter recursos internos ou contratar recursos externos, por meio das Operações de Crédito Externo (OCE).

Este trabalho teve como objetivo comparar as percepções de militares que trabalham diretamente com orçamento da União e/ou Projetos Estratégicos das FFAA, no que tange à contratação realizada pela Força Aérea Brasileira (FAB), para adquirir e desenvolver 36 caças modernos para a sua frota, mediante um contrato de OCE com a Suécia. Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas duas abordagens metodológicas: a qualitativa, explorando entrevistas com militares especialistas da FAB e do EB; e a abordagem quantitativa, por intermédio de um questionário *online* direcionado a militares envolvidos diretamente com orçamento dos projetos e/ou com o projeto dos caças da FAB.

As entrevistas trouxeram informações importantes sobre os pensamentos dos militares que estão em posição de decisão no EB, bem como dos militares que gerenciam o projeto dos caças da FAB, e ambos concordam que a OCE da FAB foi um *case* de sucesso. Os resultados obtidos sugerem que as possíveis OCE realizadas com a Suécia, para aquisição de material para o Exército, tendem a serem facilitadas por conta do histórico obtido por essa OCE; e ainda, que as negociações com os suecos são positivas, no sentido de que ambos os lados devam ganhar numa contratação desse nível.

As conclusões do presente estudo contribuem para que o EB venha a planejar novas OCE para fomentar a sua transformação, por meio dos Projetos Estratégicos; e para que as FFAA vejam a Suécia como uma opção de parceira comercial, em relação às aquisições de materiais de emprego militar.

Palavras-chave: Operação de Crédito Externo, Projetos Estratégicos, Transformação.



## ABSTRACT

### "EXTERNAL CREDIT OPERATIONS BETWEEN BRAZIL AND SWEDEN: SOURCES OF FINANCING FOR THE ACQUISITION OF ESSENTIAL DEFENSE MATERIAL FOR BRAZILIAN ARMY TRANSFORMATION"

Brazil has a strategic position in South America in geographical and political context. The world's major powers recognize that the country plays an important role as a regional leader. To maintain this leadership, it is imperative that Brazil maintain the momentum in its development, in all areas. Within this context, the Brazilian Armed Forces (FFAA) has the important responsibility to keep the Brazilian territory free of possible external and internal enemies in actions of Guarantee of Law and Order, the famous GLO.

To meet these two main constitutional duties, the FFAA need to be constantly in innovation to keep up with technological developments. Based on this, the Brazilian Army (EB) has drawn up its Transformation Project, where, through its Strategic Projects, it seeks to adapt to the current technological advances. In order to achieve such projects, it is necessary to obtain internal resources or contract external resources through the External Credit Operations (OCE).

The objective of this study was to compare the perceptions of military personnel who work directly with the Federal Budget and / or Strategic Projects of the FFAA, relatively to contracting carried out by the Brazilian Air Force (FAB), to acquire and develop 36 modern fighters for its fleet, under an OCE contract with Sweden. To reach the proposed objectives, two methodological approaches were used: qualitative approach, using interviews with military specialists from FAB and EB; and the quantitative approach through the online questionnaire directed to the military involved directly with the project budget and / or the FAB fighter project.

The interviews brought important information about the thoughts of the military who are in decision-making positions in the EB, as well as the military who manage the FAB fighter project, and both agree that the OCE of the FAB was a case of success. The results obtained suggest that the possible OCE performed with Sweden for the acquisition of material for the Army tend to be facilitated by the history obtained by this OCE; and that the negotiations with the Swedes are positive, in the sense that both sides should win in a contract of this level.

The conclusions of the present study contribute to the EB designing new OCE to foster their transformation, through the Strategic Projects; and for the FFAA to see Sweden as a commercial partner option, in relation to procurement of military employment materials.

Keywords: External Credit Operation, Strategic Projects, Transformation.



# ÍNDICE

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice .....	ix
Lista de Tabelas .....	xiii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrônimos .....	xiv
1. Introdução .....	1
1. Introdução .....	3
1.1 Enquadramento do Problema e Relevância do Tema .....	4
1.2 Questões de investigação e objetivos da pesquisa.....	7
1.3 Estrutura da Pesquisa .....	8
2. Enquadramento Teórico e Legislativo.....	10
2. Enquadramento Teórico e Legislativo .....	12
2.1 Transformação do Exército Brasileiro às necessidades do País.....	12
2.2 Projeto - <i>lato sensu</i> - Projetos de Grande Vulto - Projetos Estratégicos .....	13
2.3 Principais formas de financiamento de Projetos de Grande Vulto no Exército .....	16
2.3.1 Recursos Orçamentários do Tesouro Nacional .....	16
2.3.2 Agência de Fomento Internacional .....	18
2.3.3 <i>Foreign Military Sales</i> – Estados Unidos.....	18
2.3.4 Operação de Crédito Externo .....	19
2.4 Caracterização das Operações de Crédito Externo .....	20
2.4.1 Legislação pertinente.....	20
2.4.2 Processo das OCE no Brasil e no exterior.....	21
2.5 O Contrato de OCE .....	23
2.5.1 Transferência de tecnologia - importância .....	24
2.5.2 Garantias e sanções .....	24
2.5.3 Cláusulas financeiras e orçamentárias – índices .....	25
2.5.4 Outros componentes importantes do contrato .....	26
3. Metodologia .....	28
3. Metodologia .....	30
3.1 Pesquisa e análise documental .....	30
3.2 Estudo de caso - Caças Gripen NG .....	31

3.3	Abordagem qualitativa.....	31
3.3.1	Entrevistas .....	31
3.3.2	Participantes e procedimentos .....	32
3.3.3	Estrutura das entrevistas .....	34
3.3.4	Análise dos conteúdos .....	35
3.4	Abordagem quantitativa .....	35
3.4.1	Definição e descrição da amostra e procedimentos de implementação do inquérito....	35
3.4.2	Questionário – conteúdo e estrutura .....	37
3.4.3	Análise dos dados .....	39
4.	Resultados.....	40
4.	Resultados.....	42
4.1	Histórico das OCE para aquisição de material de defesa no Brasil.....	42
4.2	Descrição do processo de aquisição dos caças Gripen NG realizados pela Força Aérea Brasileira	43
4.3	Estudo Qualitativo: análise das entrevistas.....	44
4.3.1	Necessidade dos Projetos Estratégicos.....	45
4.3.2	Importância da OCE para aquisição dos caças Gripen .....	45
4.3.3	Capacidade das Forças Armadas Suecas .....	46
4.3.4	Suécia como parceira comercial e potencial para novas OCE .....	46
4.3.5	Vantagens / desvantagens das OCE .....	47
4.3.6	Negociações contratuais e garantias .....	48
4.3.7	Moeda de contratação, taxas de câmbio e taxas de juro utilizados na contratação .....	49
4.3.8	Execução contratual .....	51
4.3.9	Relevância da transferência de tecnologia ( <i>offset</i> ).....	51
4.4	Estudo Quantitativo: análise dos questionários.....	53
4.4.1	Caracterização das Percepções .....	53
4.4.2	Análise Comparativa: Exército Brasileiro X Força Aérea Brasileira .....	59
5.	Conclusões .....	64
5.	Conclusões.....	66
5.1	Relevância e limitações do estudo .....	70
5.2	Sugestões para estudos futuros.....	71
	Bibliografia.....	73
	Apêndice A – Pedido de autorização para entrevistas.....	76
	Apêndice B – Guião para as entrevistas semiestruturadas do EB Roteiro de Tópicos para entrevista ..	78

Apêndice C – Guião para as entrevistas semiestruturadas da FAB.....	80
Apêndice D – Transcrição da entrevista com E1 .....	82
Apêndice E – Transcrição da entrevista com E2.....	86
Apêndice F – Transcrição da entrevista com E3.....	94
Apêndice G – Transcrição da entrevista com E4 .....	99
Apêndice H – Transcrição da entrevista com E5 .....	106
Apêndice I – Transcrição da entrevista com E6.....	111
Apêndice J– Transcrição da entrevista com E7 .....	121
Apêndice K – Análise de conteúdo das entrevistas .....	132
Apêndice L – Questionário estruturado .....	147
Apêndice M – Observações dos participantes dos questionários.....	152



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Maiores Economias do Mundo. ....	4
Tabela 2. Ranking do PIB x Investimentos – 2015. ....	5
Tabela 3. Maiores Potências Econômicas X Potências Militares. ....	12
Tabela 4. Principais dados dos PEE. ....	15
Tabela 5. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados. ....	32
Tabela 6. Caracterização sociodemográfica da amostra incluída na abordagem quantitativa incluída no estudo. ....	37
Tabela 7. Percepções contextuais das Forças Armadas: análise considerando a amostra total. ....	53
Tabela 8. Percepções das Operações de Crédito Externo: análise considerando a amostra total. ....	55
Tabela 9. Percepções contextuais das Forças Armadas: uma análise comparativa Exército Brasileiro X Força Aérea Brasileira. ....	59
Tabela 10. Percepções das Operações de Crédito Externo: uma análise comparativa Exército Brasileiro X Força Aérea Brasileira. ....	60

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÔNIMOS

CF/88	Constituição Federal do Brasil de 1988
COFIEIX	Comissão de Financiamentos Externos
EB	Exército Brasileiro
EUA	Estados Unidos da América
FAB	Força Aérea Brasileira
FFAA	Forças Armadas
FMS	<i>Foreign Military Sales</i>
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA	Lei Orçamentária Anual
MD	Ministério da Defesa
MF	Ministério da Fazenda
MP	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
MTO	Manual Técnico Orçamentário
NG	<i>New Generation</i>
OCE	Operação de Crédito Externo
ONU	Organização das Nações Unidas
PPA	Plano Plurianual
PEE	Projetos Estratégicos do Exército
PIB	Produto Interno Bruto
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
SOF	Secretaria de Orçamento Federal
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCU	Tribunal de Contas da União



# 1. INTRODUÇÃO



## 1. Introdução

Toda pesquisa tem como objetivo primordial obter e difundir conhecimentos no seu sentido mais amplo. Por vezes os trabalhos dos pesquisadores buscam obter uma resposta a uma questão formulada por seu patrocinador. No caso deste trabalho, o patrocinador é o ente Exército Brasileiro (EB), e o autor procurou, por meio de uma abordagem acadêmica, satisfazer algumas das demandas desse ente.

Nesse sentido, procura-se sempre a união do cientificismo e da aplicabilidade. Esta pesquisa não poderia ser diferente, e tem por motivação trazer respostas a questões relativas à obtenção e ao emprego orçamentário realizado pelo EB na aquisição de bens que promovem sua evolução tecnológica e operacional. Dessa forma, procurou-se aplicar o cientificismo ao realizar este trabalho com cunho acadêmico, pesquisando e utilizando metodologia, bem como atendeu-se a questão da aplicabilidade, trazendo resultados úteis ao emprego orçamentário dos recursos públicos.

Dentro desse contexto, o EB vem buscando respostas à seguinte questão: realizar Operação de Crédito Externo (OCE) para aquisição de material de emprego militar é uma boa alternativa para que a transformação da Força mantenha seu impulso? Aprofundando mais as questões: usar o modelo de OCE que a Força Aérea Brasileira (FAB) contratou junto à Suécia é uma boa solução?

Entende-se por OCE como sendo um financiamento realizado por parte da administração pública brasileira (no caso em questão) com entidades de crédito estrangeiras, seguindo os ritos do Manual de Financiamentos Externos, do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – (MPOG, 2005), ou seja, é uma contratação de empréstimo externo de organismos multilaterais e agências bilaterais de crédito (Cortes, 2011).

O objetivo deste trabalho é relacionar as percepções de dois grupos distintos, quais sejam, os militares da FAB que estão trabalhando diretamente com a OCE realizada para a aquisição dos Caças Gripen NG (*New Generation*) – Projeto FX2, com a Suécia, e os militares do EB que possuem expectativas em utilizar o mesmo instrumento em curto espaço de tempo, para realizar futuros contratos, que possibilitem a impulsão das aquisições necessárias para a fomentação tecnológica e operacional do Exército. As percepções relacionadas e comparadas troxeram espostas aos questionamentos realizados e os resultados foram satisfatórios, dentro do contexto.

## 1.1 Enquadramento do Problema e Relevância do Tema

O Brasil é um país em desenvolvimento e que tem buscado uma posição de maior destaque no cenário internacional; procura exercer seu papel de líder regional e está se projetando extra regionalmente. Entretanto, devido a diversos fatores externos, como a crise econômica mundial, em 2008, e internos, como os casos recentes de corrupção no governo, com a consequente queda da Presidente da República, vem sofrendo diversos revezes no seu crescimento.

O Brasil vinha crescendo economicamente entre os anos de 2000 e 2014, de acordo com os dados estatísticos do *The World Bank* (2018), a uma média de 3,38% de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) real ao ano, fruto de um equilíbrio de suas balanças alcançado no fim da década de 1990 e início dos anos 2000. Entretanto, esse crescimento foi interrompido nos anos de 2015 e 2016, pelas citadas crises políticas, o que decretou o declínio da economia brasileira, cujo crescimento negativo médio foi de 3,62% nesses dois anos.

Com essas sucessivas crises, o Brasil perdeu a 7ª posição do ranking das maiores economias mundiais para a Índia, conforme demonstrado nas tabelas a seguir:

**Tabela 1. Maiores Economias do Mundo.**

<b>Maiores Economias do Mundo (PIB em trilhões de US\$ - 2013-2020 – ordem decrescente de 2014)</b>																
<b>País</b>	<b>2013</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>	
<b>EUA</b>	1º	16,76	1º	17,41	1º	18,12	1º	18,95	1º	19,86	1º	20,76	1º	21,61	1º	22,48
<b>China</b>	2º	9,46	2º	10,38	2º	11,21	2º	11,96	2º	12,86	2º	13,87	2º	14,96	2º	16,15
<b>Japão</b>	3º	4,92	3º	4,61	3º	4,21	3º	4,34	3º	4,48	3º	4,59	3º	4,75	3º	4,93
<b>Alemanha</b>	4º	3,73	4º	3,86	4º	3,41	4º	3,51	4º	3,64	4º	3,78	4º	3,93	4º	4,10
<b>Reino Unido</b>	6º	2,68	5º	2,94	5º	2,85	5º	2,98	5º	3,14	5º	3,32	5º	3,51	5º	3,73
<b>França</b>	5º	2,80	6º	2,84	6º	2,47	6º	2,52	7º	2,62	7º	2,73	7º	2,86	7º	3,01
<b>Brasil</b>	7º	2,39	7º	2,35	8º	1,90	8º	1,92	8º	2,03	8º	2,13	8º	2,24	8º	2,35
<b>Itália</b>	9º	2,13	8º	2,14	9º	1,84	9º	1,88	9º	1,94	9º	2,01	9º	2,08	9º	2,17
<b>Índia</b>	8º	1,87	9º	2,05	7º	2,30	7º	2,51	6º	2,75	6º	3,01	6º	3,31	6º	3,64
<b>Rússia</b>	10º	2,07	10º	1,85	14º	1,17	12º	1,37	12º	1,52	12º	1,69	11º	1,88	10º	2,08
<b>Canadá</b>	12º	1,83	11º	1,78	10º	1,61	10º	1,68	10º	1,76	10º	1,85	10º	1,94	11º	2,04
<b>Coreia do Sul</b>	11º	1,30	12º	1,41	11º	1,43	11º	1,51	11º	1,61	11º	1,73	12º	1,86	12º	2,01
<b>Espanha</b>	13º	1,39	13º	1,40	13º	1,23	14º	1,26	14º	1,30	14º	1,35	14º	1,41	14º	1,48
<b>México</b>	14º	1,26	14º	1,28	12º	1,23	13º	1,30	13º	1,37	13º	1,46	13º	1,55	13º	1,65
<b>Indonésia</b>	15º	9,13	15º	8,89	15º	8,96	15º	9,52	15º	1,03	15º	1,11	15º	1,20	15º	1,30

Fonte: FMI, *World Economic Outlook Database*, 2015. Elaboração: IPRI

Com esse cenário extremamente restritivo, cada vez mais a sociedade brasileira cobra das autoridades governamentais a aplicação judiciosa dos recursos públicos. A que pese os grandes

escândalos de corrupção em quase todos os setores públicos, o País não pode parar de investir. Entretanto esses investimentos vêm caindo significativamente, como pode-se observar na tabela a seguir:

**Tabela 2. Ranking do PIB & Investimento – 2015.**

RANKING PIB E INVESTIMENTOS – 2015				
Ranking	Países	PIB 2015 US\$ TRI	PIB 2015 VAR%	INVEST. 2015 (% PIB)
1º	Estados Unidos	18,379	3,6	20,5
2º	China	11,253	6,8	47,4
3º	Japão	4,212	0,6	22,0
4º	Alemanha	3,290	1,3	17,8
5º	Reino Unido	2,721	2,7	15,5
6º	França	2,473	0,9	21,8
7º	Índia	2,336	6,3	32,6
8º	Brasil	1,883	-0,5	17,5
9º	Canadá	1,637	2,3	24,0
10º	Itália	1,408	0,4	17,6

Fonte: Site Avicultura Industrial

O investimento é um dos principais indicadores da boa ou má saúde financeira de uma nação. Quanto mais investimentos, melhor essa avaliação. As parcelas de investimentos destinadas aos principais países do ranking apresentado, em valores absolutos (levando-se em conta o aumento do PIB – e o percentual de investimento), estão aumentando, enquanto que no caso do Brasil, a realidade não é a mesma. Dos países listados como as 10 maiores economias mundiais, o Brasil apresenta um crescimento negativo em contraciclo com as restantes economias e apresenta um baixo valor de investimento como percentagem do PIB. Nota-se ainda que países em desenvolvimento, exigem um maior investimento que economias mais desenvolvidas para assegurar a sua competitividade e posicionamento econômico.

No Brasil a soma dos investimentos públicos e dos privados, tanto do capital interno, como investimentos estrangeiros, é um elemento importante para dar suporte à economia, assim como nos demais países emergentes. Entretanto todos esses investimentos são diretamente afetados quando há quadro de grave crise política no país, qualquer que seja ele. As reduções dos investimentos são diferentes a cada nível. As maiores reduções são verificadas nos investimentos estrangeiros, seguida pelo privado interno. Os investimentos públicos são os que, em regra, diminuem proporcionalmente menos, pois a “máquina” administrativa tem que continuar a funcionar.

Face aos dados negativos apresentados, o cenário econômico resultante traz implicações bem contundentes para as ações governamentais brasileiras. A busca por alternativas de investimentos é uma

solução, a curto e médio prazos, para dar continuidade aos indispensáveis investimentos que o Brasil deve manter, para que a administração pública não pare, e não prejudique a sociedade como um todo. Dentro desse contexto, uma das funções do Estado Federativo é a manutenção de sua soberania e defesa de seu território e de suas instituições. Para isso, tem que haver investimento substancial em Defesa, por mais controverso que alguns críticos possam achar. Nesse sentido, as Forças Armadas (FFAA) Brasileiras, em particular o EB, vem buscando fontes de financiamento interno e externo para promover a sua necessária transformação.

Soma-se isso à crescente necessidade de se buscar a transparência na aplicação dos recursos públicos, que deve ser obtida por meio de contratos firmados sob a égide da melhor administração, com a obtenção das melhores vantagens para a Força Terrestre (outra designação que pode ser dada ao EB) e para o País. O gasto judicioso do orçamento da União (termo utilizado para referir-se ao governo central da União dos Estados Federativos do Brasil) é cada vez mais exigido pela sociedade.

A aplicação correta e adequada dos recursos destinado à defesa não é uma surpresa. As contas das FFAA são frequentemente aprovadas sem restrições, pelo órgão máximo do sistema de auditoria do governo federal, o Tribunal de Contas da União (TCU). As contratações realizadas pelas Forças Singulares (designação dada às três forças que compõem as FFAA) são revestidas de normatizações e respeito às legislações em vigor, por isso dificilmente trazem problemas administrativos futuros.

Nesse contexto, e como parte da solução relativa à ampliação de investimentos, uma das opções que se mostrou bem vantajosa e adequada é a contratação de OCE, que foi analisada com maior detalhe nesta pesquisa.

A intenção de utilizar esse instrumento é o não comprometimento de parcela significativa do orçamento cuja exequibilidade ultrapasse limites aceitáveis e justos, que poderia causar prejuízos ao País, seja pela aplicação de taxas incompatíveis, seja por efeito da possível diminuição das suas reservas monetárias.

O modelo de OCE estudado, comparado e discutido neste trabalho de pesquisa é o da aquisição dos 36 aviões de combate Gripen NG, pela FAB. Essa aquisição foi efetivada por meio de uma OCE realizada pelo Ministério da Defesa (MD), onde a FAB em parceria com a empresa sueca SAAB, desenvolvem em conjunto os citados caças, e com o financiamento externo garantido pelo governo sueco, por intermédio de seus bancos públicos. Além da aquisição e desenvolvimento, foi negociado no corpo do contrato, um acordo de compensação com transferência de tecnologia. Na atual conjuntura, não se admite o fechamento de um contrato internacional desse vulto sem que haja uma vantajosa contrapartida tecnológica, que venha a fomentar a indústria nacional de defesa.

Assim, a perfeita compreensão das OCE no âmbito do MD contribui decisivamente para a sistemática de busca e obtenção de fontes de recursos alternativas e seu respetivo processo decisório. A projeção da utilização das OCE para adquirir novos meios bélicos que possam dar sustentação à transformação do EB é a essência deste estudo.

A relevância deste tema está na apresentação de um estudo que venha a dar opções ao EB em manter seu ímpeto de transformação, valorização e inovação por meio da aquisição de ativos e tecnologia que poderão estar impulsionando os Projetos Estratégicos do Exército, dentro do cenário restritivo que a economia brasileira enfrenta.

Além disso, os atuais objetivos do governo brasileiro em buscar maior projeção estratégica, no âmbito do cenário das nações, em manter a confiabilidade junto aos organismos internacionais, e em busca de maior protagonismo regional e extrarregional, atribuem relevância significativa ao presente estudo, pois para atingir tais objetivos, há necessidade de se dar continuidade à evolução do EB, e também das demais forças coirmãs.

Um país como o Brasil, que possui uma liderança regional na América do Sul, que é participante consolidado nas operações de paz da Organização das Nações Unidas (ONU), e que possui voz cada vez mais ativa dentro dessa citada organização, necessita de forças armadas modernas, com tecnologia de ponta, bem equipadas, preparadas e em condições de cooperar com as aspirações da sociedade brasileira e do governo central. Para tanto, existe a necessidade de considerável aporte de recursos, mesmo neste cenário restritivo, ratificando, ainda mais, a relevância deste estudo.

O principal ponto de interesse para contribuir de forma decisiva e confirmar essa relevância, advém das possibilidades que as OCE oferecem como opção para a captação de recursos externos, extraorçamentários, cujo aprofundamento técnico na questão da identificação de taxas interessantes e vantajosas justifique tal estudo de viabilidade.

O presente trabalho poderá contribuir, ainda, para o aprimoramento da gestão orçamentária e extraorçamentária no País, bem como para o incremento das parcerias e dos intercâmbios internacionais nas áreas econômica e financeira.

## 1.2 Questões de investigação e objetivos da pesquisa

Baseado nessa necessidade de aprofundamento em relação a utilização da OCE para o EB manter sua impulsão de investimentos de projetos de grande vulto, definiu-se o problema que foi investigado, objeto da pesquisa desenvolvida, com a finalidade de discutir e esclarecer as seguintes questões centrais:

“Realizar OCE junto à Suécia como fonte de financiamento para aquisição de material de emprego militar é uma boa alternativa para que a transformação da Força mantenha seu impulso? Usar o modelo de OCE que a FAB contratou para aquisição e desenvolvimento do caça Gripen é uma boa solução? Qual é a percepção dos militares da FAB que estão gerenciando a OCE dos caças Gripen NG? Qual é a expectativa dos militares do EB, em utilizar o modelo contratado pela FAB? A existência de OCE já contratada com a Suécia, facilita as aquisições de possíveis materiais de defesa terrestre naquele país?”

A pesquisa apresentou como Objetivo Geral: “analisar as percepções das equipes responsáveis pelas gestões de recursos e contratos da FAB e do EB, em relação às características, vantagens, desvantagens da contratação de OCE face a outras formas de financiamento para adquirir material de defesa na Suécia, visando promover a transformação do EB, em termos de equipamentos e tecnologias”. E como Objetivos Específicos definiram-se:

- a. examinar a OCE contratada na FAB, por meio do MD, para a aquisição dos caças Gripen NG da Suécia, a fim de verificar, de uma forma geral, suas condições de execução;
- b. analisar as principais condições contratuais e as lições absorvidas na citada OCE;
- c. analisar sumariamente a operacionalização dos processos da OCE;
- d. colher e analisar percepções das equipes da FAB que já trabalham com a OCE do Gripen NG, no tocante ao sucesso deste contrato;
- e. colher e analisar as percepções das equipes do EB que visualizam a possibilidade de realizar OCE para adquirir possíveis materiais de defesa existentes na Suécia, de interesse para a Força Terrestre; e
- f. analisar as diferenças nas percepções colhidas dos dois grupos (FAB e EB), acerca dos pontos mais relevantes da OCE realizada e das possibilidades futuras.

### 1.3 Estrutura da Pesquisa

A presente pesquisa conta com cinco capítulos, a iniciar por este capítulo onde é realizada a introdução da pesquisa, nomeadamente: o enquadramento do problema e a relevância do tema, bem como a descrição das questões de investigação e objetivos da pesquisa. No segundo capítulo foi realizada uma revisão de literatura, onde foram abordados diversos temas que serviram de subsídio para uma melhor compreensão do tema. Esses temas foram escolhidos de forma a situar o leitor dentro de dois universos pouco conhecido em geral: o Exército e as FFAA, e as OCE.

A metodologia utilizada na pesquisa é o que se encontra no capítulo terceiro. As justificativas para o tipo de pesquisa utilizada, tanto no que se refere à abordagem quantitativa como à qualitativa, são apresentadas. É também apresentada a descrição dos métodos de recolha dos dados (entrevistas e questionário) e seu método de tratamento e análise.

Por sua vez, no quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos nas análises das entrevistas realizadas, nas pesquisas por questionários, na pesquisa documental, enfim, é o capítulo que traz a base para todas as afirmativas que foram feitas nas conclusões.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões a respeito da pesquisa conduzida. Neste capítulo também estão clarificadas as limitações do tema e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E LEGISLATIVO



## 2. Enquadramento Teórico e Legislativo

### 2.1 Transformação do Exército Brasileiro às necessidades do País

O Brasil encontra-se numa posição de liderança regional em relação à América do Sul. É um ator global com crescente destaque, embora por vezes negativo. Sob a ótica de defesa, destaca-se que é possuidor do maior efetivo militar do seu entorno estratégico. O Brasil tem necessidade de manter uma Força Terrestre forte, em condição de defender seus mais de 15 mil quilômetros de fronteiras terrestres. Uma extensão quase impossível de ser defendida sem tecnologia de ponta.

As FFAA Brasileiras estão entre as 20 maiores potências militares do globo, ocupando a 17ª posição, como consta no *Global Fire Power* (2017). Estar na lista das maiores potências militares do mundo, traz grande responsabilidade para o País, pois as exigências externas são crescentes, tanto quanto as internas. As FFAA estão sendo constantemente empregadas em ações de Garantia da Lei e da Ordem, dentro das fronteiras brasileiras, em especial nos grandes centros urbanos. O Brasil já participou de várias missões solicitadas pela ONU, com destaque para a recém missão de manutenção da paz no Haiti, país do Caribe (Caraíbas). Portanto, ter FFAA bem equipada e adestrada é essencial para o cumprimento das diversas missões institucionais atribuídas a elas.

Ao observar a tabela abaixo, que une os dados do sítio do *Global Fire Power* (2017) e do Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais (2018), verifica-se que o Brasil é um dos três países que estão entre as 10 maiores economias mundiais, mas não estão na lista das 10 maiores potências militares mundiais.

**Tabela 3. Maiores Potências Econômicas X Potências Militares.**

2017 Posição	POTÊNCIA ECONÓMICA	POTÊNCIA MILITAR
1º	EUA	EUA
2º	China	Rússia
3º	Japão	China
4º	Alemanha	Índia
5º	Reino Unido	França
6º	França	Reino Unido
7º	Índia	Japão
8º	Itália	Turquia
9º	Brasil	Alemanha
10º	Canadá	Egito

Fonte: elaboração própria com dados do sítio *Global Fire Power* (2017)

Os dados estatísticos disponíveis demonstram que invariavelmente as potencialidades econômicas são refletidas e acompanhada pela potencialidade militar. A recíproca nem sempre é verdadeira.

O Brasil até 2014 ocupava a 7ª posição dentre as economias mundiais. Com as crises institucionais ocorridas no período, caiu, em 2015, para a 9ª posição. Já em 2017, recuperou-se, e está ocupando a 8ª posição. A seguir as projeções do Fundo Monetário Internacional, por volta de 2025 deverá ocupar a 6ª posição (Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, 2018 – Tabela nº 1, página 4).

Para acompanhar a potencialidade econômica brasileira, as FFAA também deverão estar preparadas. Com isso surgiu a necessidade de se promover a chamada “Transformação do Exército Brasileiro”, que vem ao encontro do anseio de grande parte da sociedade brasileira.

O lançamento do Projeto PROFORÇA, em fevereiro de 2012, pelo então Comandante do Exército, General Enzo Martins Peri, deu início à transformação do EB. Em suas palavras iniciais, o Gen Enzo (2012) destacou que para satisfazer as novas capacidades que a defesa e os compromissos do Brasil vão requerer, o EB terá que ser uma nova Força.

As nove vertentes que orientaram o processo de Transformação do Exército Brasileiro foram nas seguintes áreas: Ciência & Tecnologia, Doutrina, Educação & Cultura, Engenharia, Gestão, Logística, Orçamento & Finanças, Preparo & Emprego e Recursos Humanos. Para cada vertente dessas foram elaborados, planejados e desenvolvidos projetos. Alguns desses projetos tornaram-se os Projetos Estratégicos do Exército (PEE).

## 2.2 Projeto - *lato sensu* - Projetos de Grande Vulto - Projetos Estratégicos

Projeto, no sentido *lato sensu*, quer dizer a existência de um plano para a realização de um ato, de uma atividade, de uma obra, a obter resultados tangíveis, concretos, ou mesmo intangíveis. Pode ter outros significados como: desígnio, intenção, esboço, desejo. É uma palavra oriunda do termo em latim *projectum* que significa “algo lançado à frente”. Por esse motivo, projeto também pode ser uma redação provisória de uma medida qualquer que vai ser realizada no futuro. O projeto pode ter como objetivo algo simples, sem envolvimento de grandes equipes ou grandes quantidades de recursos, como pode objetivar algo bem complexo, com envolvimento de grandes valores e recursos humanos (Randolph & Posner, 1992). Entretanto, continuam os autores, invariavelmente todos os projetos possuem as seguintes características: tem início e fim; possuem prazo para conclusão, mesmo que estimativo; possui um sentido de oportunidade único; envolve várias pessoas numa base temporal; envolve um conjunto

limitado de recursos de diversas espécies; e possui uma sequência de atividades e fases, principalmente em sua implantação.

Neste trabalho, os projetos foram tratados como planos para realização de atividades com objetos e objetivos concretos a serem alcançados em curto, médio e longo prazos dentro do escopo da revitalização do EB.

Subindo o patamar dos projetos, tem-se os Projetos de Grande Vulto: projetos que demandam demasiado planejamento, detalhadas orçamentações, elaboração de cronogramas físicos-financeiros factíveis e fidedignos. São atividades que envolvem significativas somas em recursos financeiros, no caso, dinheiro público, aqui tratados como orçamento público. A melhor definição desse tipo de projeto encontra-se no “Manual de apresentação de estudos de viabilidade de projetos de grande vulto”, elaborado pelo Ministério do Planejamento (2009), *in verbis*:

A lei do PPA 2008-2011 (Lei nº 11.653/2008) estabelece que são projetos de grande vulto aqueles:

I – financiados com recursos do orçamento de investimento das estatais, de responsabilidade de empresas de capital aberto ou de suas subsidiárias, cujo valor total estimado seja igual ou superior a cem milhões de reais;

II – financiados com recursos dos orçamentos fiscal e da seguridade social, ou com recursos do orçamento das empresas estatais que não se enquadrem no disposto no inciso anterior, cujo valor total estimado seja igual ou superior a vinte milhões de reais

Todos os segmentos da Administração Pública, em especial o Poder Executivo, que é a responsável pelos gastos majoritários do orçamento público federal, possuem seus projetos, sendo alguns considerados de grande vulto. Os projetos tem como finalidade, normalmente, aprimorar os serviços prestados pelo ente público, quer seja alterando seus processos em busca de eficiência e eficácia, quer seja adquirindo novos e melhores equipamentos, ou mesmo capacitando pessoal, dentre outras atividades possíveis.

Nas FFAA essa busca pelo aperfeiçoamento não é diferente. Os diversos projetos existentes possuem o mesmo objetivo: fazer com que as FFAA Brasileiras sejam cada vez mais eficientes e eficazes. Assim, os projetos possuem como principais alvos: processo, equipamento e pessoal.

Dentro da intenção do Comando do Exército, onde o principal objetivo é promover a transformação do EB e adequá-lo às necessidades atuais do Brasil, houve a decisão de criar os PEE, cuja consecução dentro da Força Terrestre, lhe proporcionaria a desejada mudança.

Os PEE são essenciais para o EB. Os valores orçados são substancialmente altos. A sociedade brasileira, por vezes, não compreende tais necessidades. Por este motivo, cabe o emprego judicioso desses elevados recursos.

Atualmente os principais PEE:

- 1) **SISFRON** – Sistema de Monitoramento de Fronteiras;
- 2) **PROTEGER** – Programa Estratégico de Proteção da Sociedade;
- 3) **GUARANI** – Nova Família de Blindados sobre Rodas;
- 4) **ASTROS 2020** – Sistema de Lançador Múltiplo de Foguetes;
- 5) **DEFESA CIBERNÉTICA** – Introduzir a Defesa Cibernética no EM; e
- 6) **DEFESA ANTIAÉREA** – Reestruturação da Defesa Antiaérea do EB.

Os principais dados a respeito desses PEE são os que constam na Tabela 4, a seguir, com as informações gerenciais nele constante:

**Tabela 4. Principais dados dos PEE.**

PEE	Data de Início	Data Prevista de Conclusão	Valor Estimando em R\$ (*)	Valor Estimando em €(*)
14T5 - Implantação do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteira.	01/01/2012	31/12/2035	12.597	3.149
14T6 - Implantação do Programa Estratégico de Proteção da Sociedade	01/01/2013	14/12/2041	12.386	3.096
14T4 - Implantação do Projeto Guarani	01/01/2012	31/12/2040	20.800	5.200
14LW - Implantação do Sistema de Defesa Estratégico ASTROS 2020	01/09/2011	30/12/2023	2.435	608
147F - Implantação de Sistema de Defesa Cibernética	01/01/2015	01/07/2034	370	92
13DB - Aquisição de Sistemas de Artilharia Antiaérea	01/01/2012	31/12/2033	4.130	1.032
(*) em Milhões				

**Fonte: elaboração própria com base nos dados do SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo Federal**

Ao ser observado o montante previsto para a realização e conclusão desses projetos, observa-se a necessidade de que haja instrumentos de controle severos dos gastos, mas também, e principalmente, meios de que esses investimentos sejam os mais economicamente viáveis possíveis, o que determinou o objetivo deste trabalho.

## 2.3 Principais formas de financiamento de Projetos de Grande Vulto no Exército

### 2.3.1 Recursos Orçamentários do Tesouro Nacional

Até o momento, os recursos do Tesouro Nacional brasileiro são os principais financiadores dos PEE. Anualmente são aprovados: a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), o Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), todos seguindo as diretrizes do Plano Plurianual (PPA) elaborado pelo Governo Federal do Brasil.

Segundo o Manual Técnico Orçamentário - MTO (2017), a Lei do PPA 2016-2019 foi elaborada como um instrumento mais estratégico, no qual seja possível ver com clareza as principais diretrizes de governo e a relação destas com os objetivos a serem alcançados nos diversos programas. Toda ação do governo está estruturada em programas orientados para a realização dos objetivos estratégicos definidos para o período do PPA, ou seja, dentro dos quatro anos. Assim, com exceção de fatos novos e não previstos, não há despesas na administração pública que não esteja prevista no PPA.

O Projeto da LDO estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro do ano seguinte, e orienta a elaboração do orçamento, de acordo com o previsto no PPA. Também dispõe sobre alteração na legislação tributária, e estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento. Com base na LDO aprovada pelo Legislativo, a Secretaria de Orçamento Federal (SOF), órgão subordinado ao Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MP), elabora a proposta orçamentária para o ano seguinte, em conjunto com os Ministérios e as unidades orçamentárias dos Poderes Legislativo e Judiciário. Por determinação constitucional, o governo é obrigado a encaminhar o PLOA ao Congresso Nacional até 31 de agosto de cada ano (MP, 2018).

Ainda segundo o MTO (2017), o processo de elaboração do PLOA se desenvolve no âmbito do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal e envolve um conjunto de tarefas complexas e articuladas, bem como um cronograma gerencial e operacional com especificação de etapas, de produtos e da participação dos agentes. Esse minucioso processo compreende a participação dos órgãos central, setoriais e das Unidades Orçamentárias, o que pressupõe a constante necessidade de tomada de decisões nos seus vários níveis. Para nortear o desenvolvimento do seu processo de trabalho, a SOF utiliza as seguintes premissas:

- 1) orçamento visto como instrumento de viabilização do planejamento do Governo;
- 2) ênfase na análise da finalidade do gasto da Administração Pública, transformando o orçamento em instrumento efetivo de programação, de modo a possibilitar a implantação da avaliação das ações;

- 3) acompanhamento das despesas que constituem obrigações constitucionais e legais da União, nos termos do art. 9º, § 2º, da LRF;
- 4) ciclo orçamentário desenvolvido como processo contínuo de análise e decisão ao longo de todo o exercício;
- 5) avaliação da execução orçamentária com o objetivo de subsidiar a elaboração da proposta orçamentária, com base em relatórios gerenciais, conferindo racionalidade ao processo;
- 6) atualização das projeções de receita e de execução das despesas e de elaboração da proposta orçamentária, com o intuito de se atingir as metas fiscais fixadas na LDO; e
- 7) elaboração do projeto e execução da LOA, realizadas de modo a evidenciar a transparência da gestão fiscal, permitindo o amplo acesso da sociedade.

Por fim, é elaborada e aprovada a LOA, e somente após a publicação desta lei é que se inicia oficialmente o ano orçamentário na gestão pública brasileira. Até esse momento, somente despesas obrigatórias e essenciais podem ser realizadas, para a manutenção da máquina estatal em funcionamento. Na LOA estão previstas as origens de todas as receitas que serão geradas para a administração central poder distribuir, em forma de orçamento, para que todos os entes federativos possam planejar e realizar suas despesas, que também tem, por obrigação e regra, que estar previstas nessa lei.

Todas as aplicações dos recursos orçamentários são acompanhadas pelo TCU, em sua plenitude, ou seja, desde a origem e distribuição dos créditos orçamentários, até o momento de sua execução e comprovação. São analisadas todas as etapas do gasto público: solicitação, seleção do fornecedor, empenho da despesa, recebimento dos bens ou serviços, liquidação da despesa e pagamento da mesma.

Essa origem de recursos, ou seja, orçamentária do Tesouro Nacional, é, até o presente momento, a principal financiadora dos PEE, e que, limitadamente, vem promovendo a revitalização do EB, mas a passos curtos, e por um longo espaço de tempo. Buscar outras opções é essencial e vital para a continuação da Transformação do Exército.

### 2.3.2 Agência de Fomento Internacional

Outra forma de financiamento é recorrer a Agências de Fomento Internacional, que segundo (Herrera, 1983) pode ser definido como uma instituição criada para ajudar o setor econômico privado a crescer, fornecendo-o, acima de tudo, com capital de longo prazo, mas também criando economias, estimulando espírito da empresa e procedimentos de ensino para investir tecnicamente em iniciativas privadas.

Nesse contexto, a busca por agências internacionais que possuam desejo em investir no mercado de produtos de defesa e de produtos de alta tecnologia aplicada, é fundamental. Existe um grupo restrito de agências que possuam *knowhow* para realizar, com sucesso e dentro do conceito *win-win*, um fomento de grandes valores financeiros em países não tão estáveis economicamente, como é o caso do Brasil. Por outro lado, os grandes investidores veem nas diversidades as grandes oportunidades.

### 2.3.3 *Foreign Military Sales* – Estados Unidos

O programa de vendas militares estrangeiras- *Foreign Military Sales* (FMS), realizado pelo governo dos Estados Unidos da América (EUA), maior potência militar da atualidade, é destinado a vendas de artigos e serviços de defesa a países estrangeiros amigos e organizações internacionais de interesse, como por exemplo a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN ou NATO).

Segundo (Teeney, 2010) o método do governo norte-americano para a transferência de artigos de defesa, serviços e treinamento para outros países soberanos e organizações internacionais é o programa FMS. Através desse processo, os EUA obtêm artigos e serviços de defesa em nome do país do cliente estrangeiro. Os países que são aprovados para participar do programa FMS podem receber artigos e serviços de defesa pagando com seus próprios orçamentos nacionais ou com fundos gerados pelos programas de assistência patrocinados pelos próprios EUA. Em certos casos especiais, o material bélico e sua parte logística podem ser obtidos em uma base de concessão. A Agência de Cooperação para a Segurança da Defesa é a entidade americana, que administra o programa FMS para o Departamento de Defesa Norte-Americano.

Na maioria das vezes, os EUA vendem artigos que já foram usados por suas tropas e já foram substituídos por outros com novas tecnologias. Outra forma de FMS, são de artigos de alto valor agregado e de tecnologia de ponta, os quais necessitam de um número significativo de produção para gerar economia de escala, nesse caso, reservado a poucos parceiros, como por exemplo o Reino Unido.

Essa forma de aquisição de produtos de defesa, já foi utilizada pelo Brasil, na aquisição de alguns meios de defesa. Vislumbra-se a possibilidade de o Brasil, novamente, participar das duas formas acima apresentadas, seja na compra de equipamentos de 2ª tecnologia, seja na compra de equipamentos mais modernos, neste caso com maior desembolso de recursos e com negociações muito mais complexas.

#### 2.3.4 Operação de Crédito Externo

Como já foi citado na introdução, a OCE é um financiamento realizado por parte da administração pública com bancos e entidades de crédito estrangeiras, seguindo certos ritos preconizados pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – (MPOG, 2005); é uma contratação de empréstimo externo de organismos multilaterais e agências bilaterais de crédito (Cortes, 2011). Ainda, segundo o MTO (2017), a OCE é uma opção de crédito junto a organismo financeiro externo.

A principal finalidade desse instrumento é obter financiamento de projetos de interesse da Administração Pública Federal (em particular para este estudo), que devido à insuficiência ou custo de outras fontes de recursos, a União não consegue financiar com meios próprios.

A contratação de OCE necessita de autorização do Senado Federal, conforme preconiza o art. 52, inciso V, da CF, e os recursos financeiros provenientes da operação serão inseridos no PLOA segundo regras constantes da Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita os gastos públicos, e da LDO.

Objetivando racionalizar o procedimento de pagamento aos credores do serviço da dívida referente aos contratos de dívida externa em que a União figura como devedora e cujos desembolsos pelos credores tenham sido totalmente realizados, o Poder Executivo editou o Decreto no 5.994, de 19 de dezembro de 2006, com o intuito de transferir esses contratos dos órgãos de origem para o Ministério da Fazenda (MF), desonerando, assim, o orçamento do ente diretamente beneficiado.

Entenda-se como serviço da dívida contratual externa o pagamento programado dos encargos financeiros da operação de crédito, quais sejam: pagamento de juros, comissões e amortização. Os desembolsos pelo credor, por sua vez, são os ingressos para o tomador dos recursos financeiros contratados na operação de crédito externo, conforme negociação realizada e cronograma previsto.

Os valores referentes à proposta orçamentária da dívida contratual externa transferida do órgão de origem para a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), órgão pertencente ao MF, serão alocados no âmbito do órgão Encargos Financeiros da União, na ação 0419 Dívida Externa da União decorrente de Empréstimos e Financiamentos.

## 2.4 Caracterização das Operações de Crédito Externo

### 2.4.1 Legislação pertinente

O Brasil, assim como a maioria dos países que vivenciam o pleno estado de direito de sua sociedade, possui uma gama enorme de normas legislativas, ou seja, uma infinidade de leis e decretos que compõem o seu ordenamento jurídico que por vezes traz mais complicações do que soluções. Em relação a OCE essa assertiva não poderia ser diferente: há uma série de normas, regulamentos, diretrizes e leis que envolvem esse tipo de operação. A seguir foi citada uma parte desse ordenamento jurídico que rege e regula as OCE no Brasil.

No plano maior, a Carta Magna (Constituição Federal do Brasil de 1988 – CF/88) já prevê alguma coisa sobre OCE, a citar, nos incisos V, VII e VIII, do Art. 52, *in verbis*:

“V - autorizar operações externas de natureza financeira, de interesse da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios;

(...)

VII - dispor sobre limites globais e condições para as operações de crédito externo e interno da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, de suas autarquias e demais entidades controladas pelo Poder Público federal;

VIII - dispor sobre limites e condições para a concessão de garantia da União em operações de crédito externo e interno”.

Ou seja, nesse artigo constitucional já define a competência privativa do Senado Federal brasileiro para autorizar as OCE, bem como dispor das garantias da União, nesse tema.

A Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como a Lei de Responsabilidade Fiscal, traz em seu texto, nos Art. 32 e 40, regras a respeito de compensação de OCE, afirmando que não podem conter cláusula que importe na compensação automática de débitos e créditos, e por outro lado, autorizando aos entes tomadores, contratantes, a emissão de garantias tendo a União como ente garantidor.

O Manual para Instrução de Pleitos, do Ministério da Fazenda, que será melhor referenciado a seguir, trata, no item 9, de normatizar os procedimentos em relação à obtenção da autorização para celebrar uma OCE. Nesse manual está bem detalhado o procedimento que deve ser seguido, quando um ente desejar realizar uma operação dessas.

No mesmo sentido, o Manual Técnico de Orçamento (2017), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, traz, no item 6.6, as relações entre os créditos orçamentários e as OCE. Elenca algumas características dessas operações, bem como as vincula ao serviço da dívida pública.

O Decreto nº 5.994, de 19 de dezembro de 2006, transfere os encargos das OCE dos órgãos de origem para o MF, a fim de racionalizar os pagamentos dos credores da dívida pública externa.

A LDO de 2018 também faz referência às OCE, em particular no artigo Art. 19, onde faz a seguinte ressalva: “somente poderão ser incluídas, no Projeto de Lei Orçamentária de 2018, dotações relativas às operações de crédito externas contratadas ou cujas cartas-consulta tenham sido recomendadas pela Comissão de Financiamentos Externos - COFIEIX, no âmbito do MP, até 15 de julho de 2017.”.

Enfim, são numerosas as regulações das OCE junto ao ordenamento jurídico brasileiro, entretanto as principais foram citadas neste subtítulo.

#### 2.4.2 Processo das OCE no Brasil e no exterior

O processamento da OCE segue toda uma processualística, um rito próprio, o que requer o seu estrito cumprimento para que possa ser efetivada como alternativa viável de captação de recursos (Côrtes, 2011).

No Manual para Instrução de Pleitos (2018), do MF, as operações de crédito externo seguem, em parte, os mesmos trâmites das operações de crédito interno. Por não envolverem instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional, não necessitam observar as regras de crédito ao setor público do Conselho Monetário Nacional. Contudo, é requerida a Recomendação Prévia da COFIEIX, órgão colegiado integrante da estrutura do MP, que tem por finalidade avaliar e selecionar projetos ou programas de interesse do setor público, financiados por operações de crédito externo com entidades credoras do exterior. Os procedimentos para obter a Recomendação da COFIEIX encontram-se no sítio da Secretaria de Assuntos Internacionais do MP – SEAIN/MP.

A contratação da OCE está sujeita à autorização específica do Senado Federal, conforme prevê o art. 52, inciso V, da CF/88 e art. 28 da RSF nº 43/2001. Conforme já relatado, é atribuição do Ministério da Fazenda a instrução do processo de autorização, que será encaminhado, após análise, ao Senado Federal.

Caso haja a constatação de que a documentação recebida não é suficiente para a sua análise, a Secretaria do Tesouro Nacional solicitará a complementação dos documentos e informações. Caso não haja limites para contratar ou o ente solicitante não atenda às condições para receber garantia da União, o pedido poderá ser arquivado mediante comunicação ao interessado. Na ocorrência de fatos novos que justifiquem, e persistindo o interesse, o interessado poderá solicitar a reanálise do pleito.

Ainda segundo o Manual para Instrução de Pleitos (2018), em OCE, normalmente o credor exige garantia da União. Quando isso ocorre, a operação estará sujeita a análise específica, nos termos e condições definidos em lei. Para tanto, deve ser solicitada a concessão de garantia da União, observando as normas específicas sobre o assunto.

Cabe destacar que, para a realização da OCE, antes de sua tramitação final na STN, após a negociação das minutas contratuais do Acordo de Empréstimo, é necessário atender as Resoluções do Banco Central do Brasil, no que concerne ao Registro de Capital Estrangeiro.

É de se registrar, por oportuno, que, para apreciação do pleito, o Senado Federal exige tradução juramentada dos contratos, e ainda que os contratos relativos às OCE não podem conter qualquer cláusula de natureza política; atentatória à soberania nacional e à ordem pública; contrária à Constituição e às leis brasileiras; e que implique compensação automática de débitos e créditos.

Os documentos necessários para análise das operações de crédito externo são basicamente os mesmos especificados para as operações de crédito interno. A diferença diz respeito, sobretudo, ao pedido de Verificação dos Limites e Condições, em razão de características específicas, e do cronograma financeiro da operação, que deve conter o valor da contrapartida e ser apresentado na moeda do empréstimo. A diferença aumenta, conforme já comentado, quando se solicita a garantia da União para a operação.

Existe a recomendação de que a documentação enviada seja acompanhada de proposta firme da instituição financeira, no caso de operações com bancos privados. Já no caso de operações com organismos internacionais, ou com bancos de governos estrangeiros (operações bilaterais) recomenda-se que as condições financeiras apresentadas no Pedido de Verificação de Limites e Condições já tenham sido objeto de avaliação e opção pelo mutuário com auxílio do banco, de forma a evitar sua alteração durante ou após as negociações formais.

Cabe ressaltar que documentos adicionais, não previstos na legislação antes citada, eventualmente considerados necessários à análise dos pleitos, poderão ser solicitados pela STN.

É de exclusiva responsabilidade do agente financeiro ou do contratante a comprovação das adimplências, não havendo mais verificação prévia desses requisitos por parte da STN. Entretanto, a verificação da adimplência no tocante aos itens citados será realizada pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional previamente à assinatura do contrato de garantia.

## 2.5 O Contrato de OCE

Segundo Silvestre (2010), contrato é todo e qualquer acordo livremente negociado e escrito, envolvendo duas ou mais partes claramente identificadas, determinando obrigações de natureza recíproca. O contrato no setor público, também segundo o mesmo autor, não é uma novidade recente, ele remonta há 2500 anos, no governo do imperador persa Dário – O Grande. Segundo a história, Dário utilizava esse instrumento para organizar a administração pública.

Para Silvestre (2010), a opção de escolher a contratação de entidades privadas pelo ente público, deve passar, primeiramente, pela definição do governo do quê que se pretende realizar. Em seguida o governo deve atentar aos potenciais produtores e prestadores que se encontram disponíveis, no setor privado. Por fim, depois da escolha feita (aqui entenda-se processos administrativos realizados), é necessário que a qualidade da contratada seja monitorada por meio de fiscalizações. Ainda segundo o autor, há dois tipos de contratos mais comuns: os contratos *hard* e os contratos *soft*. Entende-se por contrato *hard* aquele baseado em cláusulas punitivas, cuja confiança não é o forte, onde as cláusulas contratuais são mais descritivas, no intuito de serem as mais restritivas possíveis. Já os contratos *soft*, a ideia é totalmente oposta: há uma relação de confiança, de cooperação mútua; há espaço para o diálogo e os contratos tendem a ser mais longos, num relacionamento mais eficiente e eficaz. Embora haja um rigor contratual, os contratos *soft* tem abertura às negociações.

Um contrato de OCE tem que possuir as características dos contratos *soft*, pois necessita haver confiança entre o ente público e os seus financiadores (credores), e o diálogo é essencial nesse tipo de operação.

Ainda em relação aos contratos, nas OCE existem dois contratos distintos em cada operação: o contrato comercial e o de financiamento. Segundo Leocardio (2013), o contrato comercial trata da aquisição dos bens de interesse ou da contratação dos serviços desejados e é firmado entre o governo brasileiro e a empresa fornecedora estrangeira. O contrato de financiamento, por sua vez, refere-se exclusivamente à captação e pagamento do recurso financeiro, cujo cronograma está vinculado à execução do contrato comercial, e é formalizado entre o Brasil e um banco ou sindicato de bancos. A autora menciona, ainda, que existem diversas estruturas contratuais possíveis e que cada projeto acaba por requerer alterações específicas para atender a suas características próprias.

### 2.5.1 Transferência de tecnologia - importância

A Portaria Normativa nº 764/MD, de 27 de dezembro de 2002, que aprova a Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa, define, em seu Art. 8º:

“As negociações de contratos de importação de produtos de defesa realizadas por qualquer uma das Forças Armadas, com valor líquido - F.O.B. acima de US\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de dólares americanos), ou valor equivalente em outra moeda, seja em uma única compra ou cumulativamente com um mesmo fornecedor, num período de até doze meses, devem incluir, necessariamente, um Acordo de Compensação, desde que amparadas por dispositivos legais vigentes. “

Acordo de compensação, ou simplesmente *offset* (acordo de compensação é um tipo de *offset*), constitui toda e qualquer prática compensatória acordada entre as partes, como condição para a importação de bens, serviços e tecnologia, com a intenção de gerar benefícios de natureza industrial, tecnológica e comercial. E ainda, de acordo com a Portaria, os benefícios decorrentes desses acordos devem, prioritariamente, atender às seguintes áreas de interesse das FFAA: tecnologia; fabricação de materiais ou equipamentos; nacionalização da manutenção; treinamento de pessoal; exportação; e incentivos financeiros à Indústria de Defesa Brasileira.

Tais benefícios devem ser utilizados para promoverem o aumento da capacitação industrial e tecnológica das indústrias brasileiras a área de defesa, bem como para elevar os padrões de competitividade nacional e internacional dessas empresas.

Por esses motivos, trazer às negociações de uma OCE o tema “Transferência de Tecnologia” é fundamental, e traz grande ganhos para as FFAA e para o Brasil.

### 2.5.2 Garantias e sanções

Como em qualquer contrato, as cláusulas de garantias contratuais, bem como as das sanções, devem existir no modelo dos contratos de OCE. Entretanto, como esse tipo de contrato deve ser, dentro dos conceitos de Silvestre (2010), um contrato soft, tais cláusulas podem ser trabalhadas de forma mais branda, ou seja, valorizando mais o diálogo e as negociações, do que a desconfiança e as ameaças de sanções.

Um contrato de OCE deve ser precedido de uma grande e longa fase de negociações, onde ambas as partes irão tomar conhecimento do quão confiáveis são. É nessa fase que os interesses mútuos devam ser explicitados, bem como as expectativas de cada um dos contratantes.

Não confundir cláusula penal (sansões) com garantias. Soares e Ramos (1986) ensinam que somente a cláusula penal será igual à garantia, caso haja como imputar ao devedor o incumprimento verificado. E numa relação de ganha-ganha, como deve ser numa OCE, buscar imputações não é um alvo interessante, e sim a busca da conciliação.

As garantias financeiras, por outro lado, são quesitos obrigatórios nesse tipo de contrato. Há que se buscar a melhor forma de garantir a efetividade no pagamento das prestações, conforme as entregas ou as fases forem sendo concluídas. No caso das OCE contratadas pelas FFAA, uma forma dessas garantias serem efetivadas é o que está previsto no Decreto nº 5.994, já citado, que transfere os encargos das OCE dos órgãos de origem para o MF, transformado as dívidas dos órgãos em dívida pública externa, a ser garantida pela União.

### 2.5.3 Cláusulas financeiras e orçamentárias – índices

As cláusulas financeiras englobam uma série de aspectos que devem ser levantados em quaisquer contratos, em especial contratos de longa duração. Dentre essas cláusulas, as previsões de reajuste de preços, os juros a serem cobrados, os câmbios previstos e utilizados, são as mais importantes.

As cláusulas de juros, por exemplo, podem ser colocadas no sentido de haver sistematicamente juros sobre as parcelas pagas, durante o contrato, ou somente em caso de inadimplemento. Como ensina Soares e Ramos (1986), que os juros é o valor devido por uma das partes quando a outra não lhe paga o valor obrigado na data acertada. É certo que normalmente nos contratos com a administração pública, há uma tolerância já sabida quanto aos prazos de pagamento, uma vez que o ente depende de diversas etapas alheia à sua vontade, para efetivar um pagamento. Essa inadimplência momentânea já é de conhecimento da maioria dos contratados e parceiros dos organismos públicos, isso já faz parte das negociações abertas.

Em relação aos reajustes, taxas e juros, o contrato de OCE tem que buscar valores que sejam realmente favoráveis aos entes públicos. No caso das FFAA, essa busca é levada muito a sério, pois o orçamento para a defesa é bem restrito, e cada vez mais acompanhado pela sociedade brasileira. Os reajustes devem ser negociados de forma a trazer possível equilíbrio entre a capacidade do privado em

manter as atividades contratadas, e a capacidade do público em manter em dia os pagamentos, buscando enquadrar em seu orçamento anual.

A escolha do câmbio, de forma semelhante aos demais itens financeiros, deve ser baseado num estudo que como chegar ao equilíbrio contratual, de forma que ambas as partes possam cumprir suas obrigações sem comprometimento de suas saúdes financeiras.

#### 2.5.4 Outros componentes importantes do contrato

O contrato de OCE possui diversos detalhes importantes, pois a tendência de perdurarem no tempo é muito grande. A dificuldade de desenhar um contrato como esse, que pode possuir dezenas ou mesmo centenas de etapas e/ou entregas, é muito grande, pois há que se pensar nas diversas dimensões que compõem um cenário que abrange um contrato internacional. Condições políticas e econômicas, instabilidades internacionais, cultura organizacional dos entes envolvidos, são alguns poucos exemplos da complexidade de fatores que podem influenciar as negociações, e que devem estar pelo menos, previstas no contrato.

Diante desse cenário multidimensional e complexo, outros componentes contratuais tomam vulto em importância. Aqui foram elencados apenas alguns, como por exemplo a cláusula *hardship* e a cláusula de força maior. Ambas prevendo fatos alheios às partes dos contratos. Como bem define Aquino (2012), a cláusula *hardship* refere-se a fatos que, escapando ao controle das partes e/ou às suas previsibilidades, tornam a execução do contrato impossível, sendo que neste caso há que se sentar e negociar o fim do mesmo, ou um novo contrato. Já em relação à cláusula de força maior, o mesmo autor afirma que neste caso há alterações profundas, imprevisíveis, que tornam a execução do contrato muito onerosa para uma das partes, mas não a torna impossível. Neste caso, uma renegociação contratual ou um reequilíbrio financeiro, por exemplo, poderá resolver o litígio. Essas cláusulas são muito comuns em contratos de longa duração.

Outro componente importante e cada vez mais utilizado, como destaca Rossi (2016), são as cláusulas de confidencialidade, que permeiam desde os acordos preliminares de negociação até a realização do contrato, com a devida transferência de tecnologia. Assim, já nas cartas de intenção, onde as partes que ainda estão participando da seleção e apresentação de propostas, estas se comprometem a manter o sigilo das informações a que tiveram acesso na fase inicial do trâmite. Essas cláusulas vão até o fim do contrato, para que os detalhes tecnológicos sensíveis sejam preservados. Tal medida serve como item da segurança das informações de caráter militar e de segurança nacional.

Outras cláusulas vão sendo integradas e desenhadas de acordo com as necessidades observadas em relação ao já mencionado complexo de fatores que envolvem uma contratação de longa duração, ou uma contratação de valores expressivos.

### 3. METODOLOGIA



### 3. Metodologia

Para a realização deste trabalho optou-se por utilizar, conforme May (2001) sugere, os métodos qualitativos e quantitativos de forma integrada e complementar. No mesmo sentido, Flick (2005) considera que uma boa pesquisa possui três planos: inicialmente começando com o método qualitativo, por meio de pesquisas não-estruturadas ou semiestruturadas; em seguida um estudo por questionários, como fase intermediária; e por fim a obtenção e análise dos resultados. Flick (2005) ainda cita como exemplo a combinação de resultados de um inquérito e de um estudo por entrevista. Esta combinação pode ser prosseguida com objetivos diferentes: obter sobre o assunto em estudo um conhecimento mais alargado do que o proporcionado por uma única abordagem. Assim, os seguintes instrumentos metodológicos foram utilizados e deram sustentação aos resultados finais:

- uma pesquisa e análise documental a respeito das características de alguns sistemas de financiamento de projetos de grande vulto, em especial das operações de crédito externo;
- um estudo de caso envolvendo a aquisição dos caças Gripen NG realizados pela Força Aérea Brasileira;
- realização de entrevistas com pessoas envolvidas diretamente no caso do Gripen, na FAB e com elementos decisores dentro do EB; e
- aplicação de um questionário para colher as percepções de mais integrantes das duas Forças Singulares, com o objetivo de enriquecer o estudo.

Uma investigação empírica aplicável pretende-se descobrir factos novos que sejam capazes de resolver problemas práticos no curto prazo, conforme firma Hill e Hill (2009), e é exatamente isso que este trabalho buscou obter: a aplicabilidade imediata da OCE na aquisição de bens.

#### 3.1 Pesquisa e análise documental

Foram realizadas diversas buscas em documentos produzidos por acadêmicos e profissionais envolvidos no tema proposto. A especificidade do assunto dificultou de certa maneira a busca por artigos que trouxesse valor à pesquisa realizada, mas o material localizado foi suficiente para realizar a análise documental.

Foi desenvolvida uma breve revisão de literatura, para que, conforme os ensinamentos de Hill e Hill (2009), pudesse dar ao leitor inteligente, mas sem grandes conhecimentos sobre o assunto que foi estudado, informações necessárias para entender o contexto da investigação e avaliar as hipóteses gerais da investigação.

### 3.2 Estudo de caso - Caças Gripen NG

O estudo de caso facilita a compreensão do leitor do fenômeno que se está estudando, e ainda, pode ampliar o seu conhecimento ou confirmar o que ele já sabe (Gómez, Flores & Jiménez, 1996). Dentre os quesitos elencados pelos citados autores, como sendo norteadores para a escolha do caso, encontra-se: a existência de uma alta probabilidade de haver relações entre o caso e as questões de investigação; que possa haver uma boa relação do caso com os informantes; e que o caso assegure a qualidade e credibilidade do estudo. Todos esses quesitos foram encontrados no caso escolhido.

O case do Caça Gripen NG, considerado por diversos especialistas (vide entrevistas) como um caso de sucesso pleno, até o presente momento, é um possível modelo a ser seguido para futuras contratações que envolva projetos de grande vulto, como foi o caso dos Caças. Entretanto o seu estudo foi prejudicado pelo fato de que o contrato é considerado sigiloso pela FAB. Ou seja, não houve acesso irrestrito aos documentos que envolveram a sua contratação.

No caso desta OCE, as informações obtidas que puderam subsidiar o estudo, partiram das entrevistas com os militares da FAB envolvidos diretamente na elaboração, na contratação e no controle do referido contrato.

### 3.3 Abordagem qualitativa

A investigação qualitativa, como afirma Flick (2005), é um processo que avança por meio da multiplicação de novas abordagens e novos métodos, e que é assumido por cada vez mais pesquisadores, como parte essencial dos seus estudos. A investigação qualitativa, prossegue Flick (2005), está vocacionada para a análise de casos concretos, nas suas particularidades de tempo e de espaço, partindo das manifestações e atividades das pessoas nos seus contextos próprios. Tal afirmação encaixou-se perfeitamente no caso em tela, uma vez que este estudo foi baseado numa OCE concreta, e os colaboradores foram pessoas que estão ou estiveram inteiramente ligados a essa operação, como foi o caso dos integrantes da FAB entrevistados.

#### 3.3.1 Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas aplicadas presencialmente foram fundamentais para a realização do trabalho e obtenção das conclusões. A entrevista é uma técnica onde o entrevistador busca informações de seus entrevistados ou informantes, em busca de obter dados sobre um determinado problema (Gómez, Flores & Jiménez, 1996). No caso, as entrevistas todas foram focadas no case do

Gripen e nas possibilidades visualizadas em relação a futuras parcerias com a Suécia. Além do aspecto esclarecedor a respeito do tema, as entrevistas serviram de subsídio para a elaboração dos questionários, que compõem a parte quantitativa da metodologia, como será mostrado mais a frente. Das entrevistas foram extraídos os aspectos mais relevantes e que pudessem contribuir mais com a pesquisa. Diante dessas informações, houve a necessidade de se obter mais opiniões para buscar a consolidação de uma ou outra ideia, por meio do questionário elaborado.

### 3.3.2 Participantes e procedimentos

As entrevistas poderiam ter sido realizadas com diversos militares que possuíam envolvimento na OCE em estudo, o que também resultaria numa coleta suficiente de dados. Entretanto foram escolhidos os militares em posições mais importantes, ou seja, em posições-chave. A amostra inclui sete participantes, sendo que quatro da FAB e três do EB. No caso da FAB, optou-se por entrevistar os responsáveis, tanto na parte da elaboração e contratação da OCE, como na gestão o mesmo. Já no EB, optou-se em entrevistar os Generais que estão em posição de decisão em relação ao emprego orçamentário do Exército. Essa seleção potencializou substancialmente as respostas obtidas nas entrevistas. Houve a necessidade de se obter uma autorização especial do Estado-Maior da Força Aérea Brasileira para realizar as entrevistas, o que foi solicitada por meio do documento oficial constante do apêndice “A”. A seguir, a Tabela nº 5 descreve as características sociodemográficas dos entrevistados.

**Tabela 5. Caracterização sociodemográfica dos entrevistados.**

	Idade	Função Ocupada	Tempo de Serviço	Força Singular	Data	Duração da Entrevista
<b>E1</b>	56	6º Subchefe do Estado-Maior do Exército	40 anos	EB	02 Feb 18	18:10
<b>E2</b>	53	Subdiretor de Contratos e Convênios	36 anos	FAB	29 Jan 18	39:15
<b>E3</b>	51	Diretor de Gestão Orçamentária do Exército	38 anos	EB	31 Jan 18	20:11
<b>E4</b>	54	Adjunto da Gerência do Projeto FX2 - COPAC*	37 anos	FAB	29 Jan 18	29:29
<b>E5</b>	57	Chefe da Assessoria Especial de Orçamento e Finanças	42 anos	EB	31 Jan 18	18:09
<b>E6</b>	40	Adjunto da Gerência do Projeto FX2 - COPAC*	22 anos	FAB	29 Jan 18	38:03
<b>E7</b>	40	Chefe da Divisão de Operações de Crédito da Subdiretoria de Contratos e Convênios	22 anos	FAB	05 Feb 18	45:33

\*COPAC - Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate

Fonte: elaboração própria

A média de idade dos participantes era de 50,1 anos e 33,9 anos de serviço ativo nas forças. Em relação à relevância dos entrevistados, breves complementos:

- **E1** – General de Divisão do EB, responsável pelos repasses de todo o orçamento recebido pelo Exército, e diretamente responsável pela gestão dos orçamentos discricionários definidos como investimento, inclusive os projetos de grande vulto e projetos estratégicos.
- **E2** – Brigadeiro, responsável pela gestão de todos os contratos e convênios em vigor na FAB, e na proposição de novos instrumentos. Profundo conhecedor da parte de caças da FAB, o que lhe dá a vantagem de pensar administrativa e operacionalmente ao mesmo tempo. É quem autoriza o pagamento das etapas da OCE do Gripen.
- **E3** – General de Brigada, responsável pelo orçamento destinado à vida vegetativa das organizações militares do EB, e foi um dos pioneiros no Escritório de Projetos do Exército (EPEX), setor responsável pelos PEE. Conhece bem o Projeto FX2 – Caça Gripen.
- **E4** – Coronel Aviador reformado, que possui ampla experiência em aviões de combate, e está inteiramente familiarizado com o Projeto FX2 – caça Gripen NG, pois é um de seus gestores em Brasília.
- **E5** – General de Divisão, responsável pela ligação do EB com as instituições externas à Força, como Ministério do Planejamento, Ministério da Defesa, Ministério da Fazenda, dentre outros, em busca de recursos para o EB. Além disso, também foi um dos pioneiros do EPEX. Embora conheça superficialmente o Projeto FX-2, tem poder para mandar realizar estudos mais profundos sobre a OCE em questão.
- **E6** – Tenente-Coronel Aviador, além de possuir larga experiência em caças, é diretamente ligado ao controle das entregas das etapas do contrato do Gripen, e está acompanhando de perto a transferência de tecnologia prevista no acordo de cooperação.
- **E7** – Tenente-Coronel Aviador, também possui larga experiência como piloto de aeronaves militares, e fez parte do grupo que é responsável pela parte financeira do projeto FX-2, ou seja, pelo financiamento. Conhece profundamente o contrato e suas cláusulas.

Conclui-se assim, que os entrevistados são os indivíduos mais relevantes e com maior conhecimento para se manifestarem sobre o assunto.

Em relação aos procedimentos, foram seguidos os mesmos modos em todas as entrevistas. Todas foram presenciais, o que implicou a deslocação do entrevistador ao Brasil, concretamente a Brasília, Distrito Federal, capital do Brasil. As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, com hora marcada antecipadamente. Sempre foi observada a motivação preconizada por

May (2001), orientando que o entrevistador deva fazer com que os entrevistados sintam que sua participação e respostas são importantes e que a cooperação deles seria fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Entretanto todos já tinham essa real noção devido ao seu envolvimento no tema em estudo.

Foi solicitada a autorização de cada colaborador para que as entrevistas fossem gravadas. Foram utilizados dois meios digitais para gravação, com a finalidade de garantir o sucesso das gravações, e evitar a perda de dados. Após as gravações serem finalizadas, todas foram salvas em computador.

Todas as gravações foram transcritas, em sua totalidade, e constam dos apêndices “D” até “J”, e seus conteúdos foram analisados conforme será detalhado a seguir. Observa-se que os entrevistados não são anônimos, entretanto os seus nomes não foram divulgados por questões de privacidade. Embora as entrevistas não sejam sigilosas, algumas partes das transcrições foram omitidas, por questões de segurança. Caso haja a necessidade, os áudios originais podem ser consultados com o autor.

### 3.3.3 Estrutura das entrevistas

Optou-se pela entrevista semiestruturada pois fornece uma profundidade qualitativa maior, uma vez que permite aos entrevistados conversarem sobre o assunto dentro de seus próprios ambientes de conhecimento (May, 2001). Ou seja, há uma fluência maior na transmissão das informações. Ainda, segundo May (2001), esse tipo de entrevista fornece uma maior compreensão do ponto de vista do assunto. A pessoa entrevistada é mais livre para falar sobre o assunto, embora o pesquisador tenha um objetivo em mente ao realizar a entrevista. A principal finalidade é absorver melhor os conhecimentos específicos e profissionais os entrevistados.

As durações das entrevistas variaram entre 18:09 e 45:33. Nos apêndices “B” e “C” estão os guíões das entrevistas. Foram elaboradas duas entrevistas distintas: uma destinada aos militares da FAB, com ênfase nos pontos de vista de quem já está utilizando a OCE junto à Suécia; e outra destinada aos gestores do EB, com a perspectiva de quem tem a intenção de contratar uma OCE aos mesmos moldes, em breve espaço de tempo.

As estruturas das entrevistas foram semelhantes, mas com focos diferentes. Numa primeira parte obteve-se as informações pessoais, comuns aos dois grupos. Na segunda parte, o grupo de militares da FAB foram questionados a respeito do Programa FX” – Caça Gripen NG e das possibilidades das Forças Armadas Suecas; já o grupo do EB foi questionado a respeito dos PEE, da Transformação do Exército e também das capacidades suecas. Por fim, a terceira parte das entrevistas, comum aos dois

grupos, versava sobre a OCE do case Gripen, alvo principal deste estudo. Embora as partes tenham enunciados semelhantes, por vezes as questões postas foram modificadas, para obter-se um melhor aproveitamento dos conhecimentos e percepções de cada grupo.

#### 3.3.4 Análise dos conteúdos

Para analisar as entrevistas foi utilizado o método de Análise Global, conforme sugere Flick (2005), por meio dos seguintes passos:

- 1) Anotações de observações interessantes ao final de cada entrevista;
- 2) Anotação das partes mais importantes durante a transcrição das entrevistas – todas as transcrições foram realizadas pelo entrevistador;
- 3) Marcação dos conceitos e afirmações nucleares;
- 4) Elaboração do quadro de conteúdos dos textos (com identificação das partes);
- 5) Elaboração da lista de ideias abordadas; e
- 6) Análise global, que é um resumo dos textos e verificar o que podemos aproveitar.

O quadro de conteúdos das entrevistas encontra-se no apêndice “K”. Já os resultados obtidos por essa análise estão no capítulo 4, “Resultados”, e foram devidamente trabalhados e valorizados.

### 3.4 Abordagem quantitativa

Após as entrevistas terem sido analisadas, passou-se à segunda fase da pesquisa descrita por Flick (2005), ou seja, a integração ao método quantitativo, por meio de um estudo por questionários, é a fase intermediária. O questionário foi elaborado com base nas entrevistas, embora algumas das questões já tivessem sido levantadas anteriormente. Após as transcrições e análises das mesmas, muitas das questões foram modificadas, adequando-se às informações colhidas, e com a finalidade de se obter resultados mais expressivos.

#### 3.4.1 Definição e descrição da amostra e procedimentos de implementação do inquérito

As amostras foram buscadas nas populações da FAB e do EB, mais especificamente nos grupos que trabalham diretamente na administração pública, e ainda, restringindo mais esse grupo, nos militares que trabalham diretamente com orçamentação de projetos estratégicos ou semelhantes. A intenção, neste caso, foi ter um número de respondentes com reais conhecimentos sobre o assunto, ou em boa parte dele. Gómez, Flores e Jiménez (1996) salientam que interessa ao investigador conhecer

quem são as pessoas que convivem e interagem, ou numa instituição ou numa comunidade, por exemplo, e quais são suas ocupações, cargos, bem como qual o modo e o envolvimento no fenômeno estudado.

Assim, foi convidada a participar da pesquisa por questionário uma amostra de 49 militares, com 37 respondentes, ou seja, 75,5% de colaboração, dos quais 20 integravam o EB e 17 a FAB. A amostra incluiu participantes com idades compreendidas entre os 30 e os 56 anos. Os participantes foram convidados a integrar o estudo por meio de correio eletrônico. O objetivo a ser alcançado era obter 20 respostas válidas de cada grupo. No convite, foi colocado o “*link*” que direcionava o colaborador à Plataforma do Google Formulários.

Foram definidos como critérios de inclusão:

- 1) Ser militar e integrante do Exército Brasileiro ou da Força Aérea Brasileira;
- 2) Estar envolvido/trabalhar diretamente com o Programa FX2, no caso da FAB, e com os PEE e/ou Grande Vulto, no caso do EB;
- 3) Ter conhecimento da Administração Pública e orçamentação; e
- 4) Preferencialmente (mas não impositivo) conhecer de OCE.

Os dois grupos foram bem definidos: os militares da Força Aérea Brasileira, que já utilizam e vivenciam a experiência de uma OCE como Suécia de sucesso; e os militares do Exército Brasileiro que possuem grandes expectativas em poder celebrar em breve um contrato de OCE com aquele mesmo país, para adquirir novos equipamentos.

Os participantes eram majoritariamente do sexo masculino e apresentavam em média 22.54 anos de serviço (DP=9.045). A Tabela 1 apresenta a comparação entre os grupos ao nível das variáveis sociodemográficas. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, com exceção do nível de escolaridade. Na mostra total, 51,4% são pós-graduados, 40,5% são mestres, um doutor e os demais com licenciatura.

Considerando que as funções ocupadas entre os participantes do EB e da FAB eram ligeiramente diferentes, essa variável sociodemográfica não foi comparada entre os grupos. No entanto, verificou-se que no grupo de participantes que integravam o Exército 30% assumiam funções de assessoria, 35% um cargo diretivo/gestão de recursos e 35% uma outra função. Já no grupo de participantes da Força Aérea, 29.4% assumiam funções de assessor, 29.4% de gestor de projeto/programa e 41.2% uma outra função.

Tabela 6. Caracterização sociodemográfica da amostra incluída na abordagem quantitativa incluída no estudo.

	Exército Brasileiro		Força Aérea Brasileira		U/ $\chi^2$	p
	N	%	N	%		
<b>Sexo</b>						
Feminino	3	15.0	3	17.6	.047	1.000
Masculino	17	85.0	14	82.4		
<b>Idade (M<math>\pm</math>DP)</b>	42.45 $\pm$ 6.108		41.29 $\pm$ 5.956		153.000	.619
<b>Tempo de serviço militar (em anos) (M<math>\pm</math>DP)</b>	23.90 $\pm$ 9.503		20.94 $\pm$ 8.474		133.000	.270
<b>Escolaridade</b>						
Licenciatura	0	0	2	11.8		
Pós-graduação/MBA	8	40.0	11	64.7	6.006	.047
Mestrado	11	55.0	4	23.5		
Doutorado	1	5.0	0	0		

U= Mann-Whitney;  $X^2$  = Teste Exato de Fisher.

Fonte: elaboração própria

#### 3.4.2 Questionário – conteúdo e estrutura

A finalidade do questionário desenvolvido, foi perceber algumas ideias dos participantes, em relação ao tema. Gómez, Flores & Jiménez (1996) afirmam que os questionários são construídos para contrastar pontos de vista existentes, e não para explorá-los, e ainda, que a utilização dessa ferramenta é um procedimento de exploração de ideias e crenças gerais sobre algum aspecto da realidade. Neste caso é a validade ou não de se utilizar uma OCE com a Suécia para adquirir materiais para o EB, e a avaliação de cada colaborador a respeito do contrato realizado com a FAB. Por isso todos os colaboradores são militares e ligados ao tema, contextualizados, pois assim sugere Foddy (1996).

O questionário foi dividido em três dimensões. Na primeira dimensão de questões foram recolhidas informações sociodemográficas entre as quais em qual Força Singular atua e o tempo de serviço militar. Já na segunda dimensão de perguntas, foram apresentadas questões sobre as percepções dos pesquisados sobre as Forças Armadas Brasileiras, em especial relativo à FAB e ao EB, abordagens sobre as Forças Armadas Suecas, e algumas outras questões geopolíticas e econômicas. Por fim, na terceira dimensão, as perguntas foram mais direcionadas às OCE, com destaque para o caso em estudo, e algumas outras questões mais técnicas e administrativas-financeiras envolvidas nesse tipo de operações.

Nas dimensões 2 e 3, os participantes tinham seis opções, numa escala de Lickert de 5 pontos onde 1= Discordo Fortemente; 2 = Discordo; 3 = Nem Discordo e Nem Concordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Fortemente. E uma sexta opção que era “Sem Opinião”. Optou-se em por esta opção, uma

vez que se trata de profissionais que lidam diretamente ou indiretamente com o tema proposto, logo, em tese, possuem conhecimento para responder a todas as questões, mas caso não houvesse um determinado conhecimento específico, não escolheriam aleatoriamente umas das opções existente, enviesando, assim, os resultados. Foddy (1996) afirma que normalmente cerca de 20% dos inquiridos darão uma resposta não substantiva se ela for explicitamente fornecida, mas escolherão uma alternativa substantiva na ausência de uma opção “não sei” ou equivalente.

A escala Lickert são tipicamente usadas em estudos que pretendem mensurar as opiniões e/ou atitudes de pessoas. O seu uso permite a comparação de subgrupos que é requerida, de acordo com os objetivos do presente estudo. São comuns escalas entre 5 a 7 pontos que variam de baixo a alto assumindo o polo negativo à esquerda e o positivo à direita (Hartley, 2013). Assim, no presente estudo uma escala de 5 pontos foi usada, acrescida da opção de “Sem Opinião”, pelos motivos já expostos.

Continuando nos ensinamentos de Foddy (1996), foram elaboradas perguntas fechadas, pois permitem que os inquiridos respondam às mesmas perguntas e as respostas sejam validamente comparáveis entre si; produzem respostas com menor variabilidade; propõe aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento, por oposição a um apelo à memória, e, por isso, são mais fáceis de responder; e ainda produzem respostas mais facilmente analisáveis, codificáveis e informatizáveis.

Eis alguns exemplos das normas para uma boa formulação de perguntas, dentre as muitas que Foddy (1996) sugere:

- Assegurar que o tópico foi claramente definido;
- Ser claro quanto ao tipo de informação que pretende obter;
- Assegurar que a pergunta é relevante para os inquiridos;
- Assegurar que o tópico foi adequadamente definido aos inquiridos evitando palavras muito abstratas, por exemplo;
- Assegurar que a pergunta não sofre enviesamento;
- Eliminar complexidades que diminuem a compreensão do significado da pergunta; e
- Elaborar perguntas curtas, uma vez que as longas são mais suscetíveis de gerar respostas enviesadas.

Para assegurar que o questionário estivesse compreensível e didaticamente apresentável, Foddy (1996) recomenda que seja realizado um pré-teste numa pequena amostra constituída por inquiridos pertencentes ao público-alvo, para prevenir sobre os aspectos relacionados com a dificuldade de interpretação ou compreensão dos termos utilizados, ou complexidade das perguntas, ou seja, para verificar se o mesmo está seguindo as regras expostas acima. Neste caso o questionário aplicado foi

testado duas vezes antes de ser aplicado a toda amostra. Cada teste contou com a participação de dois colaboradores e gerou a revisão da redação de algumas questões.

Considerando que o instrumento foi desenvolvido para responder aos objetivos do estudo, foi determinada a sua consistência interna. Verificou-se uma Alfa de Cronbach de .886 para a escala total mostrando uma boa consistência interna da medida usada.

### 3.4.3 Análise dos dados

Para conduzir o tratamento estatístico dos dados recorreu-se ao software *Statistical Package for Social Sciences*, versão 24 (SPSS Inc., Chicago, IL). Estatísticas descritivas e inferenciais foram conduzidas. Frequências, médias, medianas e desvios-padrão foram determinados para a caracterização sociodemográfica da amostra, bem como o grau de concordância dos demais grupos de perguntas. Adicionalmente, com base nos quartis foi determinada a amplitude interquartil (Q3-Q1) para avaliar o nível de dispersão. O teste de *Mann-Whitney* foi ainda usado para avaliar as diferenças na classificação dos dois grupos incluídos, nomeadamente o EB e a FAB.

As análises foram realizadas individualmente, por pergunta, e foram elaboradas tabelas para os dois principais conjuntos de respostas apresentadas.

## 4. RESULTADOS



## 4. Resultados

Todos os dados e informações obtidos por meio da pesquisa e análise documental, do estudo de caso em tela, da aplicação dos questionários e das entrevistas realizadas, foram consolidados e apresentados na forma de resultados da pesquisa, item fundamental para se chegar às conclusões finais.

### 4.1 Histórico das OCE para aquisição de material de defesa no Brasil

Não existem muitos casos de OCE envolvendo material de defesa, na história recente das FFAA, entretanto os que foram realizados (ou ainda estão sendo realizados) tiveram resultados muito positivos, tanto para as forças singulares, quanto para o Brasil como um todo.

As cinco OCE recentes na história das FFAA são as seguintes (MP, 2017):

**1) Aquisição dos helicópteros Franceses Cougar** – OCE realizada pelo EB, assinada em novembro de 1999, para aquisição de 08 (oito) helicópteros, pelo valor global de aproximadamente 80,5 milhões de euros, com um pacote que incluía: suporte logístico, treinamento de pessoal, assistência técnica, cooperação industrial e a compensação comercial (*offset*), marco inovador em contratos dessa natureza. Foi uma das primeiras vezes que o Brasil se preocupou em internar tecnologias ao adquirir um bem manufaturado.

**2) Programa de Desenvolvimento de Submarinos – PROSUB** – OCE contratada em nome da MB, assinada em meados de 2008, para a construção, em conjunto, de 04 (quatro) submarinos convencionais e 01(um) submarino nuclear (propulsão, sem armamento nuclear), além de instalações próprias para essas embarcações especializadas. Essa OCE também foi assinada com França, e previa além da construção em conjunto das embarcações, com o acordo de compensação em vigor (*offset*), uma gama de qualificações de mão-de-obra especializada em atividades de armação. O valor contratado nessa OCE passou dos 6,0 bilhões (mil milhões) de euros. O investimento total previsto passa dos 9,5 bilhões de euros, e o contrato se perdurará pelo menos até 2027, ano previsto para o lançamento do submarino de propulsão nuclear, segundo a MB.

**3) Programa H- XBR – Helicóptero Francês EC-725** – OCE realizada pela FAB, mas coordenada pelo MD, com a finalidade de adquirir 50 (cinquenta) helicópteros de médio porte com funções múltiplas, que fosse igual para as três Forças Singulares. Assinado em 2009, com um valor transacionado aproximado de 1,8 bilhões de euros, e com duração de aproximadamente 10 anos. Os 50 helicópteros foram recebidos e distribuídos às 3 forças e estão em operação até hoje. Foi o primeiro grande

investimento realizado pelo MD que serviu para as FFAA como um todo, sendo um marco histórico para aquele Ministério.

**4) Modernização das aeronaves A-1 – AMX** – OCE realizada pela FAB, que envolveu bancos israelenses, cujo objeto do contrato era a modernização de 43 (quarenta e três) aeronaves de ataque modelo A-1- AMX, modelo fabricado os anos 80, fruto de uma parceria entre a empresa Embraer, brasileira, e a empresa Aermacchi, italiana. Esta OCE foi fechada em aproximadamente 85,0 milhões de euros. Nessa OCE houve significativa transferência de tecnologia, o que permitiu grande avanço na expertise aeroespacial da Embraer.

**5) Programa FX 2 – Caça Gripen NG** – esta é a OCE mais recente, e, portanto, objeto principal deste trabalho. A FAB firmou, por meio do governo brasileiro, com a Suécia um contrato de desenvolvimento e construção de 36 (trinta e seis) aeronaves de caça, cuja denominação é Gripen NG (New Generation). A empresa sueca parceira, a SAAB, possui imensa expertise em desenvolvimento de tecnologia para uso militar. No contrato celebrado, há previsão de grande transferência de tecnologia, o que será bom pra FAB, pra Embraer e para o Brasil. O valor previsto para o Programa FX2 é algo em torno de 5,0 bilhões de euros, segundo o MP (2018). Sendo que a maior parte desse montante será financiado por meio da OCE contratada. As condições dessa operação foram as melhores possíveis, como será mais detalhadamente explicitada nos próximos capítulos.

#### 4.2 Descrição do processo de aquisição dos caças Gripen NG realizados pela Força Aérea Brasileira

A aquisição das 36 (trinta e seis) aeronaves do modelo Gripen NG, de origem sueca, foi iniciada e está sendo efetivada por intermédio de uma OCE junto à agência sueca de crédito à exportação (Swedish Export Credit Corporation - SEK). A referida contratação destina-se ao desenvolvimento em conjunto das aeronaves em questão, além do suporte logístico e da compra de armamentos, que irão equipar os futuros aviões de caça, segundo informações obtidas na página oficial da FAB (2018).

O referido negócio internacional foi feito a uma taxa anual de juros de 2.19%, bem abaixo dos juros básicos da economia brasileira, os quais ultrapassam os dois dígitos, sendo que na época da assinatura do contrato, em setembro de 2015, eram de 12,25% ao ano. O valor inicial do contrato ultrapassa 38 bilhões de coroas suecas.

Ainda segundo a FAB (2018), a escolha do caça sueco foi resultado de um longo processo de concorrência internacional, que teve início ainda no final dos anos de 1990, e ao final desse longo processo chegou-se ao GRIPEN NG, por uma escolha eminentemente técnica da FAB, que privilegiou critérios nos aspectos operacional, logístico, e na transferência de tecnologia.

Outros aspectos que facilitaram a escolha foram: o financiamento a longo prazo; possibilidade de desenvolvimento do caça em conjunto; adequação às características para o uso brasileiro, ou seja, o caça teria que ser uma plataforma multi-uso: poder atuar em reconhecimentos, em missões ar-ar, ou seja contra outra aeronaves e missões ar-superfície, atacando alvos, sejam terrestres ou marítimos. Isso demonstra a versatilidade dessa nova aeronave capaz de suprir as necessidades de defesa de um país continental, como o Brasil. O atual Comandante da Força Aérea Brasileira salienta: “Com as dimensões do Brasil, precisava ter um alcance expressivo”, detalha. E, para ser coerente com o alcance, o segundo aspecto é realizar reabastecimento em voo, ter baixo custo operacional e capacidade multiemprego.

A compra do Gripen NG está movimentando a indústria brasileira, pois a transferência tecnologia está beneficiando renomadas companhias brasileira como a Embraer, bem como outras até então desconhecidas, mas com grandes possibilidades de captação de tecnologias, como as Akaer, SBTA, Atech, AEL, Mectron e Inbra.

Essas empresas estão colaborando com o desenvolvimento dos caças, o quais tem a previsão de entrega a partir de 2019 até 2024, sendo que uma das cláusulas do contrato é a fabricação de aeronaves em território brasileiro, aumentando assim a possibilidade de geração de emprego e renda no País.

A elaboração dos termos contratuais foi uma parceria entre as equipes técnicas operacionais especializadas em caças, com a equipe técnica financeira e orçamentária, ambas da FAB. Após definidos os termos, a sequência dos passos que foram seguidos são os já descritos nos itens 2.4 e 2.5. Houve uma excelente sintonia com os órgãos do MF, o que facilitou muito as negociações e os acertos internos.

Em relação às instituições suecas, o Comandante da FAB, em seus comentários, menciona a disposição daquele governo para realizar a melhor negociação possível, num claro desejo de que ambos os lados venham a ganhar com esse contrato internacional. Tal modelo será um caminho a ser seguido por outras Forças, complementa ele.

#### 4.3 Estudo Qualitativo: análise das entrevistas

Após a transcrição das entrevistas, transcrições estas realizadas pelo próprio entrevistador, foram selecionados os nove temas mais relevante para serem analisados, e com base nos relatos dos entrevistados, algumas conclusões parciais puderam ser feitas.

#### 4.3.1 Necessidade dos Projetos Estratégicos

A necessidade de elaborar e implementar os PEE vem do desejo e da imposição de que o Brasil possua uma Força Terrestre capaz de fazer frente às ameaças externas, ou mesmo internas, que se apresentam na atualidade, e no futuro. Assim, na opinião dos entrevistados, os PEE são muito importantes para a transformação do Exército Brasileiro e estão alinhados com seus Objetivos Estratégicos, como afirma o E3: "são importantes porque eles entregam capacidades e elevam a capacidade operacional da Instituição. Eles são investimentos que estão alinhados com os Objetivos Estratégicos do Exército".

Além de serem uma necessidade, são os PEE que fomentam a transformação do Exército Brasileiro, para mantê-lo operacional no atual cenário multifacetado dos conflitos modernos. Nesse sentido, E5 comenta: "os projetos estratégicos, que são os que... é... digamos assim, fomentam a transformação do Exército". Por esse motivo, os PEE são priorizados no momento em que destina os orçamentos recebidos pela Força. Não há hipótese de que falte recursos para cumprir compromissos assumidos com empresas da base da indústria nacional de defesa, ou com os fornecedores internacionais. Os PEE tem que possuir recursos orçamentários para manter o impulso da transformação, como complementa E6: "São projetos estratégicos realmente que são colocados no patamar diferenciado para que tenha uma devida priorização orçamentária, para que não fiquem parados".

#### 4.3.2 Importância da OCE para aquisição dos caças Gripen

A OCE da aquisição dos caças Gripen é descrita pelos entrevistados como um marco histórico para a FAB, para as FFAA, para o MD, e, principalmente para o Brasil. É o projeto mais importante atualmente na FAB, e um exemplo de OCE de sucesso. Nesse sentido diz E2: "Nós temos diversos projetos, mas esse é o projeto mais importante, juntamente com o projeto do KC390, porque eles são divisores de águas para a modernização da parte operacional da Força Aérea". Ainda nessa linha de pensamento, e confirmando que essa operação é de suma importância para a operacionalidade da FAB, além de ser a maior OCE da história da força, E6 afirma: "FX2 ele é realmente bem estratégico para a Força Aérea Brasileira, não é à toa o maior projeto da história da Força Aérea, em termos financeiros".

Alguns dos entrevistados consideram que essa OCE é um caso de sucesso a ser estudado pelas demais forças singulares, bem como por outros órgãos civis do Estado Brasileiro, pois não há dúvidas quanto à sua efetividade. E1 admite: "Eu tenho certeza de que a aquisição dos caças Gripen

pela Força Aérea Brasileira é um case de sucesso", e E3 complementa: "Eu acho que é mandatório, usar esse conhecimento deles", demonstrando que essa OCE seria útil se usada como modelo para o EB.

O sucesso desta operação abrange principalmente as duas maiores áreas de interesse: financeira e tecnológica. E5: "a Força Aérea Brasileira, nesse caso aqui, pelo que consta, conseguiu uma ótima taxa de juros" e complementa: "nesse caso específico da Força Aérea, o País tem muito a ganhar", referindo-se à transmissão de tecnologia para a indústria nacional de defesa, em especial a Embraer.

#### 4.3.3 Capacidade das Forças Armadas Suecas

Na opinião dos entrevistados, as Forças Armadas Suecas são bem desenvolvidas tecnologicamente, uma vez que além de serem cooperadores da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN ou NATO), eles estão numa área geopolítica que possui muita instabilidade, por esse motivo eles estão permanentemente em prontidão operacional. Para colaborar com esse pensamento, E1 afirma: "as Forças Armadas Suecas elas estão sob o guarda-chuva da OTAN", e completa: "está constantemente com suas forças armadas em pronto operacional".

Tendo forças armadas bem desenvolvidas tecnologicamente, provavelmente a Suécia possua material militar de interesse para o Brasil, em especial para a Força Terrestre, como afirma E1: "é possível inferir que da mesma forma a Suécia tenha equipamento militar de elevado valor tecnológico de interesse do Exército Brasileiro". Nesse sentido, a existência de uma empresa como a SAAB, fabricante dos caças Gripen, que produz outros materiais de defesa, é importante para colaborar com essa ideia. E3 relata: "nosso Projeto de Defesa Antiaérea, que adquire materiais é... suecos, e materiais que não estão ainda... que não foram adquiridos pelo Exército, mas que são produzidos pela indústria de defesa sueca, como por exemplo uma artilharia de média altura... equipamentos que eu já vi que são produzidos pela SAAB". Ou seja, o EB já possui exemplos de capacidades de fornecimento de materiais de defesa suecos. Ampliar esse fornecimento por meio de novas OCE seria interessante.

#### 4.3.4 Suécia como parceira comercial e potencial para novas OCE

Historicamente as relações comerciais entre Brasil e Suécia demonstram que é uma parceria muito positiva, e com grandes possibilidades de novos acordos bilaterais, envolvendo projetos de defesa em todas as vertentes, segundo a visão da maioria dos entrevistados. O caso da OCE do Gripen veio a fortalecer essa parceria histórica. Nesse sentido E2 faz as seguintes afirmações: "o relacionamento Brasil e Suécia sempre foi excelente", "pra nossa grande alegria, essa concretização dessa parceria do Gripen

foi bastante positivo", "eu acho que existe um campo bastante promissor, não só pra Força Aérea, mas também pro Exército e pra Marinha do Brasil", e "A Suécia é um parceiro de grande valor".

Além de possuir material militar de alto valor agregado, tecnologicamente falando, os suecos possuem uma forma de negociação muito positiva, o que favorece muito os novos acordos bilaterais. Assim, na visão dos colaboradores, a Suécia tem grandes possibilidades de ser parceira do Brasil em futuras OCE para aquisição de material bélico. Nesse sentido E1: "Positivo! Considero a Suécia como um país de elevado potencial como fornecedor de material de emprego militar para o Brasil", e com referência à flexibilidade dos suecos, E6: "Então eu percebo uma certa maleabilidade por parte deles e que é plenamente... plenamente viável, pro nosso lado e desejável também" e "eles são muito flexíveis".

O grande interesse dos suecos em fazer parceria com o Brasil é um outro fator muito positivo para os novos e possíveis acordos bilaterais. E7: "agente pode ter frutos aí estratégicos não só para a Força Aérea, com relação à capacitação, com relação à desenvolvimento de outros produtos, de outras ferramentas, de outros equipamentos, que podem sim, atender a ... os objetivos e os interesses tanto do Exército como da Marinha" e "Eu tenho certeza que o caminho está aberto... eu acho que a relação que agente tem hoje com os suecos é muito estreito". A disposição e o interesse dos suecos em realizar novas parcerias com o Brasil é notório em todos os encontros bilaterais realizados entre grupos das duas nações.

#### 4.3.5 Vantagens / desvantagens das OCE

Em todas as falas dos entrevistados o destaque maior foi quanto às vantagens existentes e apresentadas pela OCE. As desvantagens, que obviamente existem, foram sufocadas pelo expressivo consenso quanto à eficiência desse tipo de operação. Uma das principais vantagens são observadas em relação ao aspecto orçamentário, no que diz respeito à utilização de recursos diretamente da União, poupando, assim, os recursos orçamentários individuais das forças singulares, que são bem mais restritos. Além dessa citada vantagem, há o aspecto ainda da garantia de pagamento, quando se tem um contrato de OCE. Ou seja, as vantagens para a gestão orçamentária do Exército, por exemplo, seriam grandes. Nesse sentido, E1 afirma: "elas tem a chancela da obrigação do pagamento por parte do governo brasileiro sem onerar o orçamento das Forças Armadas" e "eu identifico apenas vantagens neste tipo de operação". Já E6 complementa e afirma: "Se agente fosse utilizar a fonte 100, provavelmente o custo seria maior", e continua: "lado positivo dele é que o financiamento externo ele preserva os recursos da Força".

Outra grande vantagem da OCE é ter o material em sua plenitude, e pagar parceladamente, enquanto que de outra forma, com orçamento reduzido, isso seria inviável. Assim, o órgão interessado pode elaborar seu projeto de grande vulto, conseguir a autorização para celebrar o contrato, e logo em seguida ficar em condições de receber o material adquirido, se este for o caso, ou iniciar o seu desenvolvimento, como é o caso do caça Gripen. Para reforçar esse entendimento, cita E3: "Então essa é a grande vantagem, de eu ter o meu... o objeto sem ser parcelado, teria o objeto como um todo, em curto período de tempo, ao passo que se eu não tiver a OCE, eu nunca vou ter esse objeto como um todo", e continua: "se o orçamento for reduzido, talvez seja a única opção". Ainda nesse sentido, E4 afirma: "a grande vantagem é que você tem uma certa garantia de um crédito para suportar o projeto", uma clara referência aos projetos de grande vulto, assim como fez E7: "então a operação de crédito externo ela é interessante nesse sentido... ela viabiliza a realização de grandes projetos, de projetos de grande vulto, de programas de grande vulto".

Uma desvantagem da OCE é o tempo que leva para negociar internamente a sua elaboração e a complexidade que envolve esse tipo de contrato, ou seja, o trâmite contratual. Portanto, a utilização desse instrumento tem que ser muito bem pensado e muito bem desenhado antes do começo das suas tratativas. Nesse sentido, E7: "agente demanda aí, pelo menos, 10 meses, 1 ano, às vezes até 2 anos para negociar uma operação de crédito externo"; E3: "ela tem vantagem, a operação de crédito externo, mas ela tem que ser, realmente, estudada"; e E6: "Em contrapartida o lado negativo é que ele é complexo, uma operação muito mais complexa de ser feita do que com a fonte 100".

#### 4.3.6 Negociações contratuais e garantias

De acordo com os entrevistados da FAB, as negociações realizadas com as empresas/governo suecos, bem como as garantias ofertadas foram muito favoráveis à FAB e ao Brasil, e fortalecem novas iniciativas contratuais com a Suécia. A expertise dos suecos em realizar parcerias comerciais, envolvendo material militar, facilitou muito as conversas anteriores aos contratos firmados na OCE do Gripen. Para colaborar com esse entendimento, cita-se as afirmações do E2: "as cláusulas contratuais foram extremamente benéficas para nós, pra Força Aérea Brasileira, pro Brasil" e "todas as conversações sempre foram bastante positivas, e sempre um querendo ajudar o outro".

Além do trato cordial, observado pelos representantes da FAB, outro lado que trouxe facilidades nas negociações foi o fato de envolver um banco público sueco, e ao utilizar o banco estatal as negociações envolveram diretamente os governos dos dois países, de forma mais profunda. Nesse sentido, E3: "por ser um banco... também é... do próprio país, facilitou toda essa negociação".

Em relação às garantias, é fundamental que os contratos possuam cláusulas de garantias e de reajustes bem definidas, já que as negociações financeiras vem logo após finalizadas as negociações comerciais, de forma dependente. Quanto a isso, E4 faz algumas observações bem pertinentes: "pra você fazer um contrato de financiamento você tem que tá... já praticamente negociado todo o contrato comercial"; "tem uma garantia financeira de 5% do valor do contrato, que caso a empresa não cumpra determinada entrega de etapas, etc, pode ser retirado, né, dessas garantias financeiras"; e "Nós fizemos cláusulas de reajustes baseados em índices industriais suecos", mostrando que tudo foi pensado em relação a essas cláusulas, de forma sistemática e interligada com as entregas do projeto.

As negociações com a Suécia foram bem sucedidas por conta do interesse deles em fazer negócio com o Brasil. As garantias dadas coadunam com essa intenção positiva. Na verdade o governo brasileiro não precisou fornecer essas garantias para o projeto, uma vez que quem se encarregou dessa parte foram os próprios suecos. Assim colaborou E7: "Então quem garantiu 100% do financiamento foram os suecos, né?... Então não houve uma contrapartida, não houve necessidade do governo brasileiro se mobilizar no sentido de garantir aquela operação"; "por isso que eu falo que o financiamento foi muito bom... agente não precisou correr atrás de garantias por parte do governo"; e por fim, "foi um step ali que agente não precisou romper".

O governo sueco teve participação fundamental na negociação dessa OCE, facilitando o financiamento, e buscando fomentar o desenvolvimento tecnológico mútuo, num processo onde ambos venham a obter resultados positivos. Ainda com a colaboração de E7: "Realmente percebe-se que... que o governo ele... ele fomentou, ele utilizou realmente o banco pra fomentar", "eles são muito flexíveis".

#### 4.3.7 Moeda de contratação, taxas de câmbio e taxas de juro utilizados na contratação

Em relação ao câmbio, os entrevistados afirmam que o acordo realizado em moeda local, no caso dos caças a coroa sueca, tende a ser melhor financeiramente para o Brasil, principalmente quando o acordo celebrado seja realizado com um país cuja moeda tenha menor volatilidade frente ao real. E1, em relação a esse aspecto, disse: "esse contrato foi extremamente favorável na medida em que a moeda brasileira ela está menos suscetível à flutuação da Coroa Sueca, em relação ao Dólar, e isto é um fator favorável, vantajoso para o país.". Em sentido oposto, E3 faz as seguintes afirmações: "uma moeda como a coroa pode ter comportamentos diferentes em termos de valorização e desvalorização... e o dólar é uma moeda mais forte... sem nenhum conhecimento profundo acho que deveria ser em dólar" e "me parece que um contrato em dólar seria mais de fácil entendimento, né?... e mais previsível". Em relação à previsibilidade, é certo que nenhuma moeda tem seu comportamento estável, uma vez que o mundo

econômico é muito variável e suscetível a políticas internacionais complexas. Logo, nesse sentido, o estudo no momento da contratação é a melhor solução. Entretanto há situações em que as negociações são obrigatoriamente envolvendo o dólar, que é, sem dúvida, a moeda mais aceita em relações internacionais. No caso do Gripen, ratificam essa posição os dizeres de E4: "Então nesse caso específico do armamento o contrato foi feito em dólar por causa disso: porque os fornecedores são outros fornecedores, de outros países, e aí ficou vinculado ao dólar sem cláusulas de reajustes". Os suecos procuraram utilizar o câmbio e a moeda que melhor favorecesse ao Brasil e a contratação em moedas diferentes foi uma tentativa de equilibrar a balança comercial entre os dois países.

Em relação às taxas praticadas, observa-se que todos os entrevistados foram unânimes em dizer que elas foram as melhores possíveis para o governo brasileiro. As taxas e os índices de reajustes acordados no contrato foram muito favoráveis ao Tesouro Nacional. Para ser viável uma OCE, os juros precisam ser baixos. Em relação a esse assunto, destacam-se os seguintes comentários:

E2:"é uma relação win-win, mas em relação aos juros que nós pagamos, e as comissões, o Ministério da Fazenda falou que foi um negócio bastante favorável ao governo brasileiro, visto o custo-benefício desse projeto";

E3:"Se pegar um financiamento com juros muito baixo, e precisa ser muito baixo, ela pode ser viável";

E4: "a parte do contrato ele foi bastante interessante em termos de juros, em termos de custos", "é um excelente contrato";

E6: "acho que os juros deles foram bastante coerentes com a vontade do país em vender o avião", "ele é um contrato que tem uma taxa de juros mais baixa aparentemente do que você conseguiria em outros métodos de financiamento"; e

E7: "agente não conseguiria outra possibilidade de ter um financiamento nas condições que eles foram feitos, com os prazos que eles foram ofertados, com as taxas que foram colocadas nesses financiamentos, eu acho que ele é um, realmente, case de sucesso".

As taxas de juros negociadas pelo Ministério da Defesa e que integram o contrato financeiro são de 2,19%, permitindo ao governo brasileiro uma economia de até R\$ 600 milhões.

#### 4.3.8 Execução contratual

Nesta parte das entrevistas só houve contribuição por parte dos militares da FAB, uma vez que o contato com a execução contratual do projeto FX2 por parte dos militares do EB é muito difícil. Segundo aqueles entrevistados, a execução do contrato está sendo muito satisfatória até o presente momento, e parte disso é facilitado pela disposição dos suecos em fazer com que esse contrato, propriamente dito, dê certo, para que sirva de modelo para possíveis outros vindouros.

Segundo eles, há uma certa dificuldade em acompanhar, em particular, esse contrato dos caças, por haver um faseamento muito grande em suas entregas. Colaborando nesse assunto, E4: "existe uma dificuldade maior de acompanhamento do projeto, porque você precisa tá recebendo etapas" e "está sendo cumprido de acordo e atendendo o que agente se propôs desde o início".

As cláusulas contratuais e o cronograma físico-financeiro estão sendo respeitados. O pronto atendimento às necessidades da FAB é um dos pontos altos na execução desse contrato. E6 comenta: "eu percebo que é uma parceria de sucesso, porque ela vem atendendo agente de forma é... é, plenamente satisfatória", e é complementado por E7: "agente tem tido um apoio muito, muito fechado, muito próximo, por parte da agência, tanto da SEK quanto a KN, então eles tem nos ajudado", "um dos fatores de sucesso desse contrato, desse programa, é a interação que agente tem com o pessoal da área... do contrato comercial" e "essa interação é o fator mais importante". Os entrevistados E6 e E7 são militares que realizam reuniões diretas com os suecos, portanto, tem muito conhecimento de causa para fazerem tais afirmações.

#### 4.3.9 Relevância da transferência de tecnologia (*offset*)

Todos os entrevistados foram novamente unânimes nesta questão relativa ao acordo de compensação, ou seja, a transferência de tecnologia. O *offset*, especificamente a transferência de tecnologia, em OCE é fundamental em qualquer contrato, pois promove o desenvolvimento tecnológico da indústria bélica brasileira. Essa desejada transferência de tecnologia, embora seja um requisito obrigatório para esse tipo de contrato, está sendo bem conduzido pela FAB, com a capacitação de diversos engenheiros brasileiros, que vão proliferar esses conhecimentos dentro do Brasil. O acordo de compensação tecnológico é muito importante para que não haja dependência permanente da assistência de terceiros. Mas por outro lado, a indústria brasileira tem que criar condições de absorver toda essa tecnologia vinda por meio dos contratos, pois caso não haja condições de absorção, o conhecimento se perderá ao longo do tempo, trazendo imenso prejuízo ao Brasil.

Para ratificar esses entendimentos, e comprovar a unanimidade da importância do offset, transferência de tecnologia, eis citações de todos os entrevistados:

E1: "é fundamental para o país" e "considero fundamental a opção no acordo bilateral com a transferência de tecnologia";

E2: "agente também tá beneficiando a nossa indústria brasileira, que é o principal objeto pra nós", "já temos mais de cem engenheiros se capacitando lá na Suécia, e trazendo esse conhecimento pro Brasil", e "então agente busca esse desenvolvimento principalmente através de acordo de compensação, benefício às nossas indústrias, e, como um todo, o Brasil inteiro";

E3: "sim... por que se agente comprar material de alta tecnologia e ficar 100% dependente da manutenção, etc, agente pode perder esse material de uma hora pra outra";

E4 "a grande vantagem é que agente participa do desenvolvimento... então agente tá participando e tá recebendo uma transferência de tecnologia que vai ser extremamente útil pro País" e "eles estão transferindo tecnologia pra gente, pra gente aprender a fazer, e para as nossas indústrias acabarem fazendo... então ela é muito importante para o projeto, pro País";

E5: "O offset é um instrumento aí fundamental no contexto de quase que de todos aí as grandes aquisições de defesa" e "Por outro lado, só vale a pena fazer um contrato com offset se nós tivermos condições de absorver a tecnologia";

E6: "teríamos o domínio completo pra poder produzir com uma maior independência, uma aeronave aqui no Brasil", e "offset ele, no âmbito da FAB, pelo menos, temos uma norma que rege ele, ele é obrigatório em qualquer contrato celebrado com valor acima de 5 milhões de dólares"; e

E7: "existem legislações hoje que preveem essa necessidade dos acordos de compensação", "hoje nenhum desses projetos grandes vão ser feitos sem um acordo de compensação", "Então você tem sim, uma estrutura de offset atrelada àquele contrato... ela é muito importante... é um argumento importante pra você poder fechar aquela negociação", e "Ela não está trazendo só os caças, ela está trazendo uma série de outras coisas para nos ajudar".

#### 4.4 Estudo Quantitativo: análise dos questionários

Os questionários respondidos forneceram dados que substanciaram a linha de pesquisa realizada. Após a consolidação dos dados obtidos, foram realizadas as análises de cada bloco de questões, e levando-se em conta as respostas dos militares da FAB e do EB, de forma geral e especificamente de cada um dos dois grupos, comparando-os.

##### 4.4.1 Caracterização das Percepções

Nesta primeira parte, foram analisadas as respostas de uma forma única, onde o interesse era verificar, independentemente de qual Força pertença, as opiniões dos militares que atuam na área.

A Tabela nº 7 ilustra as percepções contextuais dos participantes, da amostra total, acerca das FFAA no cenário internacional e outras considerações mais gerais.

**Tabela 7. Percepções contextuais das Forças Armadas: análise considerando a amostra total.**

	Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente	Sem Opinião
	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)
1. O Brasil possui um papel de líder geopolítico regional no seu entorno estratégico na América do Sul.	1(2.7)	0(0)	2(5.4)	12(32.4)	22(59.5)	0(0)
2. As Forças Armadas brasileiras possuem boa imagem dentro do cenário internacional nas operações sob a égide das Nações Unidas.	0(0)	0(0)	0(0)	14(37.8)	23(62.2)	0(0)
3. Possuir Forças Armadas bem equipadas e adestradas é importante para o Brasil manter a posição de líder geopolítico regional na América do Sul.	0(0)	0(0)	0(0)	9(24.3)	28(75.7)	0(0)
4. O Brasil deve investir na melhoria dos equipamentos de defesa com projetos de grande vulto das Forças Armadas.	0(0)	0(0)	0(0)	12(32.4)	25(67.6)	0(0)
5. O Brasil tem demonstrado capacidade financeira para investir em equipamento de defesa adquiridos nos projetos de grande vulto nas Forças Armadas.	1(2.7)	11(29.7)	9(24.3)	14(37.8)	2(5.4)	0(0)
6. O Brasil tem capacidade financeira para vir a fazer novos investimentos em equipamentos de defesa por meios dos projetos de grande vulto nas Forças Armadas.	2(5.4)	6(16.2)	8(21.6)	18(48.6)	3(8.1)	0(0)
7. A recente aquisição dos Caças Gripen NG da Suécia, pela Força Aérea Brasileira, foi um passo importante para a modernização da mesma.	0(0)	0(0)	3(8.1)	5(13.5)	29(78.4)	0(0)

8.	A transferência de tecnologia é um aspecto fundamental para manter as Forças Armadas brasileiras tecnologicamente avançadas.	0(0)	0(0)	0(0)	7(18.9)	30(81.1)	0(0)
9.	A transferência de tecnologia nos acordos de aquisição de equipamentos para os projetos de grande vulto da Suécia para o Brasil potencializa a indústria de defesa brasileira.	0(0)	0(0)	0(0)	10(27.0)	26(70.3)	1(2.7)
10.	Manter as transferências de tecnologias nos possíveis futuros acordos comerciais entre Brasil e Suécia é desejável em qualquer futuro acordo.	0(0)	0(0)	1(2.7)	13(35.1)	23(62.2)	0(0)
11.	O Brasil e as Forças Armadas brasileiras podem ter muitos ganhos tecnológicos com os acordos bilaterais com a Suécia no ramo da indústria bélica.	0(0)	0(0)	1(2.7)	12(32.4)	22(59.5)	2(5.4)

Mais especificamente, em relação à questão de liderança regional (questão1), apenas 3 respondentes não optaram por “Concordo” e “Concordo Fortemente”, demonstrando, que embora não seja unanimidade, mas a grande maioria acredita nesse papel de líder que o Brasil possui na América do Sul. A seguir, todos os participantes pontuaram entre “Concordo” e “Concordo Fortemente” para questões relacionadas com a boa imagem das Forças Armadas brasileiras nas operações sob a égide das Nações Unidas, com a importância destas se encontrarem bem equipadas e adestradas para manter a posição de líder geopolítico, bem como de investir na melhoria dos equipamentos de defesa com projetos de grande vulto (>50% das respostas em “Concordo Fortemente” – questões 2 e 3). Verificou-se ainda a concordância dos participantes em questões relacionadas com a transferência de tecnologia quer como um aspecto fundamental para o avanço tecnológico, quer como um meio de potenciar a indústria de defesa brasileira, conteúdo da questão 4.

O maior nível de desacordo verificou-se nas questões 5 e 6, relacionadas com a capacidade financeira do Brasil de investir ou vir a investir em equipamento de defesa. 32.4% e 21.6% dos participantes, respetivamente para as questões 5 e 6, não concordaram com a existência de capacidade para esse investimento atribuindo classificações entre “Discordo Fortemente” e “Discordo”. Estas questões foram igualmente as que geraram maior nível de indecisão registando frequências superiores a 20% na categoria “Nem discordo, nem concordo”. Particularmente para a questão 5, a amplitude interquartil foi superior a 1 (IQR=2) demonstrando grande dispersão nas respostas fornecidas pelos participantes, ou seja, pouco consenso entre os respondentes.

Na questão que se refere ao contrato realizado pela FAB para aquisição do caça Gripen, questão 7, somente 3 participantes sinalizaram “Nem discordo, e nem concordo” quando afirma-se que

foi um passo muito importante para a modernização daquela força, os demais respondentes concordam e mais de 78% concordam fortemente.

Nas questões referentes à importância do avanço tecnológico e da transferência de tecnologia nos contratos de OCE, questões de 8 à 11, quase 100% das respostas estavam entre “Concordo” e “Concordo Fortemente”, com destaque que este último orbitou entre 59,5% à 70,3% das respostas.

A Tabela nº 8, a seguir apresentada, ilustra as percepções dos participantes acerca das Operações de Crédito Externo (OCE), especificamente, e de outros itens que possam influenciar as futuras OCE.

**Tabela 8. Percepções das Operações de Crédito Externo: análise considerando a amostra total.**

	Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente	Sem Opinião
	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)
1. As Operações de Crédito Externo para financiamento de aquisição de equipamento de defesa para projetos de grande vulto são mais vantajosas para o Brasil que o financiamento por meio do orçamento próprio das Forças Armadas.	0(0)	1(2.7)	8(21.6)	12(32.4)	12(32.4)	4(10.8)
2. A Operação de Crédito Externo (OCE) contratada para adquirir os Caças Gripen NG trouxe, <i>a priori</i> , grandes avanços tecnológicos para a indústria bélica brasileira.	0(0)	2(5.4)	3(8.1)	15(40.5)	11(29.7)	6(16.2)
3. A OCE contratada para adquirir os Caças Gripen NG foi vantajosa para a administração pública.	0(0)	1(2.7)	4(10.8)	12(32.4)	13(35.1)	7(18.9)
4. A OCE é um instrumento importante para que as Forças Armadas consigam prosseguir com seus projetos de grande vulto.	0(0)	0(0)	3(8.1)	15(40.5)	19(51.4)	0(0)
5. As OCE evitam a descontinuidade nos projetos a longo prazo por falta de recursos orçamentários.	0(0)	0(0)	5(13.5)	14(37.8)	16(43.2)	2(5.4)
6. As OCE dão confiabilidade aos credores por não serem consideradas como dívida pública externa do país e possuem garantias do Estado	0(0)	1(2.7)	5(13.5)	16(43.2)	11(29.7)	4(10.8)

Brasileiro na celebração dos contratos.							
7.	O risco-Brasil influencia negativamente uma OCE, mesmo sendo o tomador uma das Forças Singulares das Forças Armadas.	0(0)	1(2.7)	1(2.7)	14(37.8)	17(45.9)	3(8.1)
8.	O fato de já existir uma OCE de sucesso entre o Brasil e a Suécia favorece a celebração de outros contratos de aquisição de material de defesa para o Exército.	0(0)	0(0)	3(8.1)	22(59.5)	12(32.4)	0(0)
9.	Situação político-econômica do Brasil influencia diretamente nas taxas de juros cobradas nas diversas OCE realizadas pelo governo brasileiro, inclusive quando o tomador são as Forças Armadas.	0(0)	0(0)	4(10.8)	11(29.7)	20(54.1)	2(5.4)
10.	Quando a parte brasileira a figurar no contrato é uma das 3 Forças Singulares, ou mesmo o Ministério da Defesa, há uma tendência clara do crescimento da confiabilidade por parte do contratado.	0(0)	2(5.4)	8(21.6)	16(43.2)	10(27.0)	1(2.7)
11.	A celebração de contratos baseados em variação cambial é influenciada pela instabilidade político-econômica do Brasil.	0(0)	1(2.7)	2(5.4)	16(43.2)	16(43.2)	1(2.7)
12.	A celebração de contratos baseados em variação cambial gera grande incerteza acerca dos recursos necessários para fazer face aos pagamentos futuros e custo efetivo do equipamento do que quando expressos em reais	0(0)	2(5.4)	3(8.1)	16(43.2)	15(40.5)	1(2.7)
13.	Utilizar moeda local (Coroa Sueca) nas OCE de longo prazo é uma boa alternativa face a contratos expressos em dólares para estabilizar os pagamentos futuros quando transformados na moeda Brasileira.	1(2.7)	5(13.5)	7(18.9)	8(21.6)	6(16.2)	10(27.0)
14.	Utilizar as variadas moedas do FMI (que inclui as moedas de referência mundial e reflete melhor as condições da economia mundial) nas OCE de longo prazo é uma boa alternativa face ao dólar para estabilizar os pagamentos futuros quando expressos em Real.	1(2.7)	2(5.4)	9(24.3)	10(27.0)	8(21.6)	7(18.9)

15. A gestão das OCE deveria utilizar instrumentos de gestão do risco cambial para estabilizar o valor dos pagamentos futuros quando transformados em reais e ficar menos dependente das condições da economia mundial.	0(0)	0(0)	3(8.1)	17(45.9)	13(35.1)	4(10.8)
16. A gestão das OCE deveria utilizar instrumentos de gestão do risco cambial para estabilizar o valor dos pagamentos futuros quando transformados em reais e ficar menos dependente das condições da economia nacional.	0(0)	0(0)	4(10.8)	13(35.1)	16(43.2)	4(10.8)
17. A gestão das OCE deve utilizar mecanismos de gestão do risco cambial de forma a fixar o valor dos pagamentos futuros em reais e não se expor a variação cambial.	0(0)	0(0)	6(16.2)	13(35.1)	15(40.5)	3(8.1)
18. Atualmente a gestão das OCE já utiliza mecanismos de gestão do risco cambial de forma a fixar o valor dos pagamentos futuros em reais e reduzir a exposição a variação cambial.	1(2.7)	2(5.4)	5(13.5)	7(18.9)	6(16.2)	15(40.5)
19. As condições acordadas na OCE dos Caças Gripen NG fazem com que as Forças Armadas brasileiras deem preferência a celebrar novos acordos com a Suécia, em relação a outros países, que possuam material semelhante.	1(2.7)	4(10.8)	5(13.5)	15(40.5)	9(24.3)	3(8.1)

No geral, verificou-se uma grande dispersão nas respostas. A amplitude interquartil variou entre 1 e 2. As questões 1, 10, 14, 18 e 19 foram as que registaram maior dispersão (IQR=2).

Na questão 1, relacionada com o fato das OCE serem mais vantajosas para financiamento de aquisição de equipamento de defesa, mesmo com grande dispersão, mais de 60% das respostas incidiram em uma das categorias “Concordo” ou “Concordo Fortemente”. Nas questões 2 e 3, especificamente relacionadas às vantagens trazidas pelo contrato de OCE do caça Gripen, praticamente 70% dos respondentes concordam ou concordam fortemente com essas assertivas; os discordantes, neutros e sem opinião somam apenas 23 respostas ao todo, somando as duas questões.

Nas questões 4 e 5, que fazem as ligações das vantagens das OCE com a consecução dos projetos de grande vulto e de longo prazo, a concordância é muito grande: 91,9% e 81,0%

respectivamente, 8 respondentes neutros e somente 2 não opinaram. Em relação às questões 6 e 7, que tratam de confiabilidade e risco-Brasil, ambas aparecem com apenas uma discordância, e “Concordo” ou “Concordo Fortemente” acima dos 70,0%, mostrando que os colaboradores acreditam que, por um lado os credores confiam nas OCE, mas que o risco-Brasil influencia negativamente as operações.

A questão 8, que afirma ser a OCE do caça Gripen facilitadora de futuras contratações com a Suécia, obteve o maior índice de concordância da pesquisa, com 91,9% de respostas entre “Concordo” ou “Concordo Bastante, e apenas 3 neutros. Por outro lado, a maioria também concorda que mesmo sendo as FFAA a realizar a contratação, a situação político-econômica do Brasil prejudica as negociações das taxas aplicadas. Nesse mesmo assunto, com relação à questão 10, relacionada com a tendência para o crescimento da confiabilidade quando o contrato é com uma das 3 Forças Singulares, mais de 70% das respostas incidiram em uma das categorias “Concordo” ou “Concordo Fortemente”.

No tocante à variação cambial, e suas instabilidades e incertezas em relação ao Brasil e aos recursos para cumprir com os compromissos, questões 11 e 12, houve a concordância de mais de 80,0% em ambas, demonstrando que os respondentes acreditam que as variações cambiais podem trazer dificuldades aos contratos de OCE. No mesmo sentido, as questões 13 e 14 estão relacionadas às moedas a serem contratadas nas operações. Houve grande dispersão nas respostas: a concordância ficou com 37,8% e 48,6%, respectivamente, enquanto que a discordância ficou com 16,2% e 8,1%, e os neutros ou que não opinaram, ficaram com expressivos 46,9% e 43,2%, demonstrando que o público não tem tanto conhecimento no assunto em questão.

A utilização de gestão de risco cambial (questão 15, 16 e 17) para estabilizar os pagamentos e fixar valores é proteção contra as variáveis nacionais e internacionais, na opinião da maioria dos respondentes: 81,0%, 78,3% e 75,6%. Entretanto a questão seguinte, onde afirma-se que as atuais OCE em vigor estão utilizando a gestão de riscos, houve o maior índice de “Sem opinião” da pesquisa: 40,5%. Esse índice demonstra que, aparentemente, quase a metade dos participantes não sabem se está sendo ou não aplicado a análise de riscos nos contratos de OCE.

A última questão da pesquisa quantitativa relaciona diretamente a OCE do caça Gripen às possibilidades futuras de contratação com a Suécia, onde mais de 60% dos respondentes concordam que as boas condições obtidas na OCE da FAB fazem com que as demais Forças tenham mais interesses em ter a Suécia como parceira comercial, se os produtos forem similares a de outros países.

#### 4.4.2 Análise Comparativa: Exército Brasileiro X Força Aérea Brasileira

Nesta outra parte, as percepções do EB e da FAB foram comparadas, tanto no que concerne à situação das FFAA, quanto relativamente às OCE. De uma forma geral, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

A Tabela nº 9, a seguir, apresenta as comparações relativas às percepções obtidas em relação ao contexto das FFAA brasileiras.

**Tabela 9. Percepções contextuais das Forças Armadas: uma análise comparativa Exército Brasileiro X Força Aérea Brasileira.**

	Exército Brasileiro		Força Aérea Brasileira		U	p
	Mdn	M(DP)	Mdn	M(DP)		
1. O Brasil possui um papel de líder geopolítico regional no seu entorno estratégico na América do Sul.	5.00	4.45(.999)	5.00	4.47(.624)	154.500	.641
2. As Forças Armadas brasileiras possuem boa imagem dentro do cenário internacional nas operações sob a égide das Nações Unidas.	5.00	4.75(.444)	4.00	4.47(.514)	122.500	.149
3. Possuir Forças Armadas bem equipadas e adestradas é importante para o Brasil manter a posição de líder geopolítico regional na América do Sul.	5.00	4.75(.444)	5.00	4.76(.437)	167.500	.940
4. O Brasil deve investir na melhoria dos equipamentos de defesa com projetos de grande vulto das Forças Armadas.	5.00	4.80(.410)	5.00	4.53(.514)	124.000	.167
5. O Brasil tem demonstrado capacidade financeira para investir em equipamento de defesa adquiridos nos projetos de grande vulto nas Forças Armadas.	3.00	2.95(1.050)	3.00	3.35(.931)	137.500	.326
6. O Brasil tem capacidade financeira para vir a fazer novos investimentos em equipamentos de defesa por meios dos projetos de grande vulto nas Forças Armadas.	4.00	3.30(1.129)	4.00	3.47(.943)	163.500	.845
7. A recente aquisição dos Caças Gripen NG da Suécia, pela Força Aérea Brasileira, foi um passo importante para a modernização da mesma.	<b>5.00</b>	<b>4.45(.759)</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00(.000)</b>	<b>102.000</b>	<b>.039</b>

8.	A transferência de tecnologia é um aspecto fundamental para manter as Forças Armadas brasileiras tecnologicamente avançadas.	5.00	4.85(.366)	5.00	4.76(.437)	155.500	.662
9.	A transferência de tecnologia nos acordos de aquisição de equipamentos para os projetos de grande vulto da Suécia para o Brasil potencializa a indústria de defesa brasileira.	5.00	4.75(.550)	5.00	4.76(.437)	165.500	.892
10.	Manter as transferências de tecnologias nos possíveis futuros acordos comerciais entre Brasil e Suécia é desejável em qualquer futuro acordo.	5.00	4.70(.571)	4.00	4.47(.514)	127.000	.198
11.	O Brasil e as Forças Armadas brasileiras podem ter muitos ganhos tecnológicos com os acordos bilaterais com a Suécia no ramo da indústria bélica.	5.00	4.70(.597)	5.00	4.65(.606)	151.000	.754

U= Mann-Whitney; p= significância estatística.

Quando analisamos os dados descritivos dessa tabela, nomeadamente as médias apresentadas pelos participantes, verificamos que a FAB apresenta um maior número de itens (n = 6) com médias ligeiramente superiores às do EB. No entanto, como referido acima, a maioria dos resultados sem diferenças estatisticamente significativas. O único item que teve diferença superior a 0,5 foi a questão 7, que se refere à importância da OCE do Gripen para a modernização FAB. O grupo de participantes que integram a FAB, concordou ligeiramente em maior grau com o fato desta aquisição ser um passo importante para essa modernização. Esse dado demonstra que quem lida no dia-a-dia com o contrato tende a lhe dar mais valor, do que quem apenas conhece do assunto.

Detalhando mais, em relação ao primeiro grupo de questões, as percepções sobre as FFAA brasileiras e seu papel no cenário internacional, bem como as necessidades e capacidades em investimentos de grande vulto (questões de 1 à 6), foram praticamente iguais com variação das M(DP) de no máximo 0,40, no item 5; nas demais essa variação não passou de 0,28, denotando a homogeneidade nas respostas dos dois grupos. O mesmo equilíbrio foi percebido nas questões referentes à transferência de tecnologia e ganhos tecnológicos (questões de 8 à 11), onde a maior variação foi de 0,23, na questão 10; nas demais as variações foram menores do que 0,10.

A Tabela nº 10, a seguir apresentada, expõe as percepções dos participantes, comparadas, acerca das Operações de Crédito Externo (OCE).

**Tabela 10. Percepções das Operações de Crédito Externo: uma análise comparativa Exército Brasileiro X Força Aérea Brasileira.**

	Exército Brasileiro		Força Aérea Brasileira		U	p
	Mdn	M(DP)	Mdn	M(DP)		
1. As Operações de Crédito Externo para financiamento de aquisição de equipamento de defesa para projetos de grande vulto são mais vantajosas para o Brasil que o financiamento por meio do orçamento próprio das Forças Armadas.	4.00	4.25(1.088)	4.00	4.29(.544)	122.000	.631
2. A Operação de Crédito Externo (OCE) contratada para adquirir os Caças Gripen NG trouxe, <i>a priori</i> , grandes avanços tecnológicos para a indústria bélica brasileira.	4.00	4.45(.799)	4.50	4.41(.873)	84.500	.163
3. A OCE contratada para adquirir os Caças Gripen NG foi vantajosa para a administração pública.	4.00	4.55(.917)	5.00	4.59(.632)	71.500	.093
4. A OCE é um instrumento importante para que as Forças Armadas consigam prosseguir com seus projetos de grande vulto.	4.00	4.30(.657)	5.00	4.59(.618)	128.000	.209
5. As OCE evitam a descontinuidade nos projetos a longo prazo por falta de recursos orçamentários.	4.00	4.50(.607)	4.00	4.29(.834)	131.000	.502
6. As OCE dão confiabilidade aos credores por não serem consideradas como dívida pública externa do país e possuem garantias do Estado Brasileiro na celebração dos contratos.	4.00	4.35(.618)	4.00	4.29(.961)	133.500	.957
7. O risco-Brasil influencia negativamente uma OCE, mesmo sendo o tomador uma das Forças Singulares das Forças Armadas.	4.00	4.50(.607)	5.00	4.63(.852)	122.500	.706
8. O fato de já existir uma OCE de sucesso entre o Brasil e a Suécia favorece a celebração de outros contratos de aquisição de material de defesa para o Exército.	4.00	4.35(.489)	4.00	4.12(.697)	141.000	.390
9. Situação político-econômica do Brasil influencia diretamente nas taxas de juros cobradas nas diversas OCE realizadas pelo governo brasileiro, inclusive quando o tomador são as Forças Armadas.	5.00	4.45(.686)	5.00	4.65(.743)	145.500	.882

10. Quando a parte brasileira a figurar no contrato é uma das 3 Forças Singulares, ou mesmo o Ministério da Defesa, há uma tendência clara do crescimento da confiabilidade por parte do contratado.	4.00	3.95(.945)	4.00	4.06(.899)	168.000	.964
11. A celebração de contratos baseados em variação cambial é influenciada pela instabilidade político-econômica do Brasil.	5.00	4.55(.686)	4.00	4.19(.834)	124.500	.262
12. A celebração de contratos baseados em variação cambial gera grande incerteza acerca dos recursos necessários para fazer face aos pagamentos futuros e custo efetivo do equipamento do que quando expressos em reais	4.50	4.45(.605)	4.00	4.06(.998)	114.500	.149
13. Utilizar moeda local (Coroa Sueca) nas OCE de longo prazo é uma boa alternativa face a contratos expressos em dólares para estabilizar os pagamentos futuros quando transformados na moeda Brasileira.	3.00	4.10(1.320)	4.00	4.24(.864)	59.000	.128
14. Utilizar as variadas moedas do FMI (que inclui as moedas de referência mundial e reflete melhor as condições da economia mundial) nas OCE de longo prazo é uma boa alternativa face ao dólar para estabilizar os pagamentos futuros quando expressos em Real.	4.00	4.25(1.276)	3.50	4.06(.745)	91.500	.400
15. A gestão das OCE deveria utilizar instrumentos de gestão do risco cambial para estabilizar o valor dos pagamentos futuros quando transformados em reais e ficar menos dependente das condições da economia mundial.	4.50	4.60(.616)	4.00	4.35(.640)	100.000	.215
16. A gestão das OCE deveria utilizar instrumentos de gestão do risco cambial para estabilizar o valor dos pagamentos futuros quando transformados em reais e ficar menos dependente das condições da economia nacional.	5.00	4.70(.616)	4.00	4.35(.743)	92.000	.126
17. A gestão das OCE deve utilizar mecanismos de gestão do risco cambial de forma a fixar o valor dos pagamentos futuros em reais e não se expor a variação cambial.	4.00	4.40(.749)	4.00	4.41(.775)	130.500	.681
18. Atualmente a gestão das OCE já utiliza mecanismos de gestão do risco cambial de forma a fixar o valor dos pagamentos futuros em reais e reduzir a exposição a variação cambial.	3.00	4.90(1.014)	4.00	4.38(1.267)	42.500	.422
19. As condições acordadas na OCE dos Caças Gripen NG fazem com que as	4.00	4.20(1.111)	4.00	3.71(1.047)	127.500	.563

---

Forças Armadas brasileiras deem preferência a celebrar novos acordos com a Suécia, em relação a outros países, que possuam material semelhante.

---

U= Mann-Whitney; p= significância estatística.

Nesse segundo bloco de questões, que são os itens relacionados à OCE especificamente, houve majoritariamente equilíbrio entre os níveis de concordância. Quando analisamos detalhadamente os dados descritivos dessa tabela, verifica-se que há uma alteração em relação à Tabela nº 9: aqui o EB apresenta um maior número de itens ( $n = 12$ ) com médias ligeiramente superiores às da FAB. No entanto a maioria dos resultados sem diferenças estatisticamente significativas, à semelhança da Tabela nº 9.

As questões de 1 à 17, cujos itens referem-se à OCE no geral e a do caça Gripen, propriamente dita; à variação do câmbio, e suas influências contratuais; às moedas possíveis de serem contratadas; ao risco-Brasil, e suas influências negativas; à gestão de riscos; à confiabilidade; às novas parcerias com a Suécia; e aos demais assuntos, estavam com diferenças de concordâncias inferiores à 0.40, demonstrando esse equilíbrio.

As maiores diferenças (embora não sejam tão significativas assim) ficaram nas questões 18 e 19, com variações de 0,52 e 0,49, respectivamente. Os assuntos estão relacionados à gestão de riscos e à possível preferência das FFAA em celebrar acordos bilaterais com a Suécia. Nessas duas questões, o grupo representado por elementos do EB tiveram maior índice de concordância ao responderem do que os da FAB.

## 5. CONCLUSÕES



## 5. Conclusões

Como conclusões, tem-se que todas as questões centrais e iniciais deste trabalho foram devidamente respondidas ao longo do desenvolvimento do mesmo. A primeira questão: **“A contratação de OCE junto às empresas suecas, apoiadas pelo governo daquele país, como fonte de financiamento para aquisição de possíveis materiais de defesa de uso da força terrestre da Suécia, essencial para promoção da necessária transformação do EB, é viável?”**, tem como resposta uma afirmativa unânime em todos os entrevistados e na maioria quase absoluta dos inqueridos por meio dos questionários. Além disso, na revisão da literatura, em diversas partes, ficou comprovada essa disposição pelo sucesso dessa fonte de financiamento. Assim, a viabilidade de novas contratações mostrou-se bem real.

A segunda e terceira questões, que eram: **“Qual é a percepção dos militares da FAB que estão gerenciando a OCE dos caças Gripen NG?”** e **“Qual é a expectativa dos militares do EB, em utilizar o modelo contratado pela FAB?”**, também foram respondidas de forma efetiva, no corpo do trabalho, principalmente respaldados solidamente nas entrevistas com os militares das duas forças singulares, militares esses em posição de decisão, e cuja influência no âmbito de cada força é real. Ou seja, muitos dos entrevistados são decisores de fato. Essas respostas foram mais detalhadas abaixo, nos objetivos específicos.

A quarta e última questão central é a seguinte: **“A existência de OCE já contratada com a Suécia, facilita as aquisições de possíveis materiais de defesa terrestre naquele país?”**. Novamente as respostas a essa pergunta foram calcadas nas entrevistas de campo e nas pesquisas quantitativas. E o resultado é uma certeza quase absoluta que sim, a existência de uma OCE com a Suécia, nesse nível que foi a do Gripen, pode abrir diversas portas para novos acordos bilaterais com aquele país. Acordos esses que poderiam ser fundamentais para a impulsão da transformação do EB.

Seguindo então as questões centrais desta pesquisa, foi elaborada o objetivo principal do trabalho, qual seja: **“Analisar as percepções das equipes responsáveis pelas gestões de recursos e contratos da FAB e do EB, em relação às vantagens da contratação de OCE para adquirir material de defesa na Suécia, visando promover a transformação do EB, em termos de equipamentos e tecnologias.”**. Esse objetivo foi plenamente atendido, por meio das entrevistas semiestruturadas, no âmbito qualitativo, e da aplicação do questionário estruturado, no âmbito da pesquisa quantitativa. As percepções analisadas trouxeram muitas informações valiosas, como por exemplo o grau de comprometimento existente dos suecos em fazer esse contrato ser um sucesso absoluto, de modo a promover novos contratos semelhantes. As vantagens da contratação de empresas suecas para adquirir novos

equipamentos para o EB, também foram analisadas e chegou-se a conclusões positivas a respeito desse tema.

Detalhando mais ainda cada resposta, a fim de chegar às diversas conclusões mais concretas, houve o atendimento de cada objetivo específico, que fez com que o trabalho fosse relevante à visão do processo científico, e em resposta ao patrocinador desta pesquisa.

Com relação ao objetivo específico “a”: **“examinar a OCE contratada na FAB, por meio do MD, para a aquisição dos caças Gripen NG da Suécia, a fim de verificar, de uma forma geral, suas condições de execução”**, verificou-se que esta é uma OCE de sucesso, onde as condições de execução do contrato são as melhores possíveis, dentro de todas as propostas que foram apresentadas. Ainda nesse sentido, o tratamento recebido pelos suecos, facilitou de sobremaneira a execução do mesmo, bem como trouxe vantagens além do contrato, como por exemplo, a abertura de diálogos em outras áreas de atuação que não a defesa. O fato de haver uma equipe em solo sueco, trabalhando em prol da FAB, e conduzindo as entregas das etapas juntamente com as equipes suecas, mostra que a execução desse contrato tem todas as características para ser um sucesso, como realmente se considera. Outro fator positivo na execução desse contrato é troca de engenheiros que está sendo conduzida ao longo do contrato.

O objetivo específico “b”, **“analisar as principais condições contratuais e as lições absorvidas na citada OCE”**, ficou claro, após a análise realizada, que as condições contratuais da OCE do Gripen NG não poderiam ser melhores. As condições negociadas foram muito positivas para o governo brasileiro, fato esse reconhecido pelo próprio MF e STN. A economia para os cofres públicos foi muito significativa, e o ganho com os acordos de compensação, expressivo. A indústria nacional de defesa está absorvendo grande conhecimento tecnológico, em especial a Embraer. Em relação às lições absorvidas, que são muitas, o próprio EB já possui pessoal que está acompanhando as etapas de desenvolvimento do Gripen, bem como as etapas do contrato de financiamento, justamente para absorver ainda mais tais conhecimentos. A FAB é a força singular, hoje, que possui a maior expertise em relação ao processo de formulação de uma OCE. Tem muita lição para ensinar, tanto positivas, quanto negativas. E essas lições servirão de subsídio para que uma possível e eminente contratação de novas OCE com a Suécia (ou outro país de interesse) sejam realizadas com o mínimo de erros possível, e com as maiores probabilidades de sucesso.

O objetivo “c”, **“analisar sumariamente a operacionalização dos processos da OCE”**, foi atendido e a análise realizada mostrou que a operacionalização dos processos da OCE em estudo foi longa e cheia de obstáculos a serem ultrapassados. O principal desafio foi trabalhar com o desconhecimento, pois as últimas OCE que foram realizadas pela FAB, já havia anos. As equipes que

trabalharam naquelas ocasiões já não estavam, em sua grande maioria, nos quadros ativos da força. Ou seja, perdeu-se partes dos conhecimentos das OCE anteriores. Neste caso, o do Gripen, buscou-se maior divulgação das etapas e maior disseminação dos conhecimentos, em especial da processualística dos contratos. Os processos deste *case* foram demorados e complexos, conforme constata-se nas entrevistas com os militares da FAB. Do início do processo até a assinatura dos contratos, foram quase 2 anos de negociações e trâmite de documentos. Então, o processo de uma OCE não é simples e muito menos rápido, logo há a necessidade de ser feito grande estudo de viabilidade e real aplicação, antes de iniciar um processo desses.

No tocante ao objetivo específico “d”, **“colher e analisar percepções das equipes da FAB que já trabalham com a OCE do Gripen NG, no tocante ao sucesso deste contrato”**, foram colhidas as percepções das equipes que realizam a gestão do contrato em si, ou seja, ocupam-se das entregas a serem realizadas em conjunto (Brasil e Suécia); das equipes que estão gerindo o contrato de financiamento, ou seja, os que realizam e acompanham os pagamentos e as liquidações; e das equipes que estão na Suécia acompanhando *in loco* o desenvolvimento do caça, propriamente dito (neste caso específico foi realizado um contato informal, via telefone, com o chefe da equipe que trabalha no local). As equipes que gerem o contrato comercial, afirma que o sucesso vem, principalmente, do fato de que os suecos são muito maleáveis no trato, e possuem grande vontade de realizar acordos bilaterais com o Brasil. Por outro lado, o grupo da gestão financeira, afirma que o sucesso desta OCE se deve ao modelo de financiamento desenhado, empregando bancos estatais suecos e utilizando um misto de moedas para equilibrar as balanças cambiais dos dois países. E por fim, a equipe instalada na Suécia, que acompanha o desenvolvimento do caça bem de perto, diz que o principal ponto positivo desse contrato é a forma colaborativa que os suecos tem de trabalhar o acordo de compensação, facilitando todos os passos para a absorção das tecnologias aplicadas aos caças. As percepções do grupo representado pelos militares da FAB, obtidas por meio da aplicação do questionário estruturado, atingiram índice de concordância superior a 4,0 pontos (num total de 5,0 possíveis) em quase todos os quesitos colocados, exceto nas questões 5 e 6 da primeira parte (Tabela nº 9, página 59), e a questão 19 da segunda parte (Tabela nº 10, página 61).

Com relação ao objetivo “e”, qual seja, **“colher e analisar as percepções das equipes do EB que visualizam a possibilidade de realizar OCE para adquirir possíveis materiais de defesa existentes na Suécia, de interesse para a Força Terrestre”**, foram colhidas as percepções de militares em posições de destaque do EB, por meio das entrevistas, e cujas funções estão diretamente ligadas ao emprego orçamentário de grande parte dos recursos destinado à manutenção da Força Terrestre. Essa coleta de

informações resultou numa unanimidade ao afirmar que é possível sim, e muito provável, que o Brasil venha a realizar novos acordos bilaterais com a Suécia, para aquisição de material de emprego militar, voltado especificamente ao EB, impulsionando, assim, a transformação deste. Destaca-se que há uma grande expectativa dos militares do EB em iniciar as conversações com os suecos em busca de novas tecnologias para desenvolvimento de armas, como por exemplo, na parte da defesa antiaérea, bem desenvolvida na Suécia. As percepções de que as FFAA suecas possuem muitos materiais de interesse do EB, e que novas contratações são plenamente possíveis, também foram colhidas nos questionários aplicados. A maioria dos respondentes acreditam nas novas parcerias com a Suécia e os seus benefícios para a transformação do EB. As percepções do grupo representado pelos militares do EB, também obtidas por meio da aplicação do questionário estruturado, foram semelhantes às da FAB, e atingiram índice de concordância superior a 4,0 pontos em quase todos os quesitos colocados, exceto nas questões 5 e 6 da primeira parte (Tabela nº 9, página 59), de forma semelhante à FAB, e na questão 10 da segunda parte (Tabela nº 10, página 61).

Por fim, o objetivo “f”, **“analisar as diferenças nas percepções colhidas dos dois grupos (FAB e EB), acerca dos pontos mais relevantes de OCE realizada e das possibilidades futuras”**, foi respondido por meio dos dados colhidos na aplicação do questionário e também analisando e comparando as respostas dadas nas entrevistas semiestruturadas. Nota-se nitidamente que o grupo formado por militares da FAB tendem a valorizar mais a OCE, por terem maiores conhecimentos na questão e por estarem diretamente envolvidos, tendo percepções bem mais precisas a respeito do desenvolvimento dos contratos. Os militares do EB, por sua vez, acreditam no sucesso que a FAB teve, nessas contratações, mas não possuem conhecimento suficiente para tecer comentários mais profundos. Logo, ambos os grupos concordam que a OCE do Gripen é um caso de sucesso para as FFAA brasileiras, e ambos tem convicção de que há imensas possibilidades de serem assinados novos acordos bilaterais com a Suécia, e que a OCE em curso é responsável, em grande parte, por essa abertura negocial. Há consenso entre os grupos no que tange à fidalguia dos suecos no momento das negociações e também durante a realização dos contratos, tanto comercial, quanto financeiro, o que é uma vantagem para as futuras contratações. Outro consenso observado entre os dois grupos é a adequação de uma OCE para aquisição de bens e serviços de alto custo de aquisição e/ou implantação, e que necessite que os trabalhos sejam de imediato iniciados ou que os materiais sejam imediatamente recebidos como um todo. A opção da OCE é mais economicamente viável do que os demais tipos de financiamento, em especial o financiamento de projetos por meio da fonte do Tesouro Nacional, ou seja, por meio de créditos orçamentários comuns. As percepções comparadas entre os dois grupos apresentaram níveis de

concordância equilibradas, como puderam ser comprovadas na apresentação dos resultados das análises quantitativas realizadas. Esses dados estatísticos demonstram que as ideias de ambos os universos estão alinhadas, em sua grande maioria.

Em resumo, de uma forma geral a OCE ora analisada é um exemplo de sucesso em relação a aquisição de material de defesa em países estrangeiros; as negociações com a Suécia são facilitadas pela maneira cordial e cooperativa com que eles trabalham; e há imensa expectativa de serem realizadas novas OCE com aquele país, pois o mesmo possui material de interesse para o EB, e para a indústria brasileira como um todo.

### 5.1 Relevância e limitações do estudo

Este estudo possui significativa relevância pois aborda principalmente quatro diferentes temas, cada qual com sua importância, dentro de sua área específica. A primeira contribuição deste estudo é voltada à FAB, pois não houve, até onde se sabe, nenhum trabalho científico que envolvesse diretamente o tema “OCE dos caças Gripen NG”. Assim, este estudo pode servir de subsídio para identificação de itens importantes a serem levados em conta em futuras contratações, ou mesmo na contratação em estudo, uma vez que o desenvolvimento do caça e o contrato de financiamento ainda se perdurará por muito tempo, ou seja, este documento pode se juntar à memória que provavelmente esteja sendo montado nos grupos gestores da FAB, ligados ao Projeto FX2.

A segunda contribuição diz respeito à demonstração, por meio deste trabalho, das possibilidades para EB em realizar acordos bilaterais com as FFAA suecas, com o governo sueco, ou mesmo com as empresas bélicas suecas, para aquisição de material de defesa para promover ainda mais a sua transformação, adquirindo bens com elevado valor tecnológico, que promoverá um avanço nas indústrias brasileiras em conjunto com as suecas.

A terceira contribuição está ligada ao modo de financiamento dos projetos de grande vulto do EB e das FFAA como um todo, uma vez que esta pesquisa científica mostrou que a OCE, tendo um estudo de viabilidade técnica e financeira, é a melhor opção para adquirir bens e serviços cujo montante seja elevado e a implantação ou recebimento se perdesse no tempo. Sendo, assim, um importante contributo para a economia de defesa do Brasil.

A quarta contribuição a se destacar é em relação ao processo de criação de material científico voltado ao assunto de defesa. Este assunto é pouco difundido no meio acadêmico, embora cada vez mais discutido no cenário internacional. Os países, principalmente os mais envolvidos em conflitos mundiais, possuem estudos científicos a respeito, entretanto Brasil, bem como Portugal, países

considerados pacíficos, não possuem essa gama de pesquisa nesse tema. Logo o presente estudo tende a contribuir com o incremento científico nessa área de pesquisa.

Em relação às limitações do estudo, algumas dificuldades foram encontradas ao longo do desenvolvimento do trabalho, como por exemplo a já citada falta de estudos científicos na área de defesa com conteúdos significativos, ou seja, bibliografia específica. Alguns dos trabalhos localizado sobre o tema estavam mais voltados a outros aspectos, como análise de riscos ou efeitos macroeconômicos, assuntos extremamente interessantes, mas que não puderam subsidiar este estudo. Logo, a falta de artigos contendo a união de OCE, material de defesa e modelos contratuais, dificultou um pouco a pesquisa.

Uma outra limitação, agora bem específica deste trabalho, foi o fato de que os três contratos que envolvem as aquisições dos caças Gripen, e o contrato de financiamento com o governo sueco, são considerados sigilosos, ou seja, o acesso a eles foi muito restrito, não podendo, por exemplo, tirar cópias de partes importantes para o estudo. Esta dificuldade foi parcialmente suplantada pela boa vontade das equipes da FAB em responder às perguntas pertinente a esses contratos.

O fato de haver parte do contrato sendo realizado na Suécia e a outra no Brasil, também foi uma limitação. A viagem para o Brasil, com a finalidade de realizar as entrevistas in loco, bem como observar os grupos de gestão dos contratos de OCE do Projeto FX2, foi corrido, mas eficaz. Já a viagem para a Suécia foi impossibilitada por indisponibilidade de datas adequadas, ora por parte do escritório da FAB na Suécia, ora por parte do autor.

Por fim, uma última significativa limitação foi o fato de existir um universo muito restrito de colaboradores para responder aos questionários, pois havia necessidade de ser pessoas qualificadas e que estivessem envolvidas diretamente no tema em questão, ou tivessem boas ideias a respeito. Além disso, conseguir informantes em uma força diferente é difícil, pois contribuir com um pesquisador desconhecido, sobre um tema sensível, não é muito comum no meio militar.

## 5.2 Sugestões para estudos futuros

Como sugestão para estudos futuros, pode-se elencar três linhas de pesquisa: a primeira seria a elaboração de um compêndio de boas práticas para elaboração de um projeto que culmine com a contratação de uma OCE, não só na área de defesa, mas em qualquer área, desde que haja, necessariamente, um acordo de compensação. Esse compêndio englobaria desde os ritos negociais iniciais, até a assinatura do contrato de financiamento, e posteriormente o *modus operandi* da execução do contrato propriamente dito, até sua finalização.

A segunda sugestão, é realizar uma pesquisa mais profunda sobre qual o tipo de câmbio seria melhor para a contratação de OCE desse nível de despesa: dólar, moeda local, real ou uma composição mista, como foi no Gripen? Tal estudo serviria de subsídio para futuras contratações e negociações.

Por fim, a terceira sugestão é realizar uma pesquisa sobre a indústria nacional de defesa do Brasil, comparando com a Portuguesa e as contribuições que cada uma poderiam dar em acordos bilaterais, uma vez que Portugal faz parte da OTAN ou NATO, e o Brasil possui tecnologias próprias e outras desenvolvidas em conjunto com outros países. Além disso, poderia o estudo aprofundar sobre a possibilidade de ser realizadas OCE dos dois países com um terceiro fornecedor (de material ou desenvolvimento). O objetivo maior seria promover o avanço tecnológicos das duas FFAA.

## BIBLIOGRAFIA

- Aquino, L. G. (2012). *As particularidades conceituais da cláusula de Hardship*. Revista Jurídica, 15, 149-160. ISSN 0874-2839.
- Câmara dos Deputados (2017). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Centro de Documentação e Informação da Câmara dos Deputados.
- Comandante do Exército Brasileiro (2012). Mensagem do Comandante do EB – PROFORÇA. Consultado em 01/02/2018, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=K9SRKUeZiKw>
- Comando da Força Aérea Brasileira (2018). Projeto FX2 – Caça Gripen NG. Consultado em 16/06/2018, disponível em [http://www.fab.mil.br/noticias/tag/PROJETO\\_FX-2](http://www.fab.mil.br/noticias/tag/PROJETO_FX-2)
- Côrtes, A. M. A. (2011). *Operação de Crédito Externo - Instrumento de captação de recursos para implementação de projetos da Estratégia Nacional de Defesa: uma proposta* (Dissertação de Mestrado). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro.
- Flick, U. (2005). *Métodos Quantitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar – Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*. Oeiras: Celta.
- Fundação Alexandre Gusmão (2017). *Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais (IPRI) – Maiores Economias do Mundo em PIB*. Consultado em 12/12/2017, disponível em <http://www.funag.gov.br/ipri/index.php/indicadores/47-estatisticas/94-as-15-maiores-economias-do-mundo-em-pib-e-pib-ppp>.
- Herrera, F. (1983). *La Banca de Fomento Latinoamericana y la empresa privada: una perspectiva internacional*. Estudios Internacionales, 16(61 OP-Estudios Internacionales. 16(61):3-13), 3. Consultado em 21/03/2018, disponível em <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsjsr&AN=edsjsr.41391076>
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. 2ªEd. Oeiras: Celta Editora.
- Gómez, G.R., Flores, J.G., & Jiménez, E.G. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 2ªEd. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Hartley, J. (2013). *Some thought on Likert-type scales*. International Journal of Clinical and Health Psychology (2013) 13, 83-86. Elsevier Doyma.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. 2ªEd. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para s Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Lei Complementar nº 101 (2000). *Lei de Responsabilidade Fiscal* [Brasil]. Diário Oficial da União de 05/05/2000, p. 1. Consultado em 06/06/2017, disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2000/leicomplementar-101-4-maio-2000-351480-norma-pl.html>
- Lei nº 13.473 (2017). *Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2018 e dá outras providências*. Consultado em 15/02/2018, disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13473-8-agosto-2017-785285-veto-153507-pl.html>.
- Leocádio, L. C. L. (2013). *Riscos e Gestão de Riscos para o mutuário em financiamentos internacionais: caso dos projetos de defesa brasileiros de grande porte* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga.
- Lisboa, J. V., & Gomes, C. F. (2006). *Gestão de Operações*. Porto: Vida Económica.
- May, T. (2001). *Social Research – Issues, Methods and Process*. 3ªEd. Philadelphia: British Library.
- Military Strength Ranking (2017). *The complete Global Firepower list for 2017 puts the military powers of the world into full perspective*. Consultado em 17/01/2018, disponível em <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>.
- Ministério da Defesa (2016). Brasil e Suécia ampliam parceria estratégica. Brasília. 15 April. Consultado em 17/01/2018, disponível em: <http://www.defesa.gov.br/noticias/19903-brasil-e-suecia-ampliam-parceria-estrategica>.
- Ministério da Fazenda (2016). *Manual de Instrução de Pleitos*. Consultado em 06/02/2018, disponível em <https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/mip/72-9-operacoes-de-credito-externo>.
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009). *Manual de apresentação de estudos de viabilidade de projetos de grande vulto Versão 2.0*. Consultado em 20/04/2018, disponível em [http://bibspi.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/702/PPA\\_CMA\\_Manual\\_CTPGV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibspi.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/702/PPA_CMA_Manual_CTPGV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018). *Manual Técnico de Orçamento -2018 - 1ª versão*. Consultado em 03/02/2018, disponível em [http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/informacoes-orcamentarias/arquivos/MTOs/mto\\_atual.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/informacoes-orcamentarias/arquivos/MTOs/mto_atual.pdf/view)

- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2018). Obras do Programa de Aceleração do Crescimento – Defesa. Consultado em 12/03/2018, disponível em <http://www.pac.gov.br/infraestrutura-logistica/defesa>
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2018). *Princípios Orçamentários*. Consultado em 20/03/2018, disponível em <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/orcamento-da-uniao/leis-e-principios-orcamentarios/o-que-e-lei-de-diretrizes-orcamentarias-ldo>
- Portaria Normativa nº 764/MD (2002). *Aprova a Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa*. Consultado em 25/3/2018, disponível em [http://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/port\\_norm\\_n0\\_764\\_md\\_2002\\_pltc\\_dtz\\_comps\\_cmc\\_indu\\_tecnl\\_md.pdf](http://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/port_norm_n0_764_md_2002_pltc_dtz_comps_cmc_indu_tecnl_md.pdf).
- Randolph, W. A., & Posner, B. Z. (1992). *Planeamento e Gestão de Projectos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rossi, J. S. (2016). Confidencialidade em contratos de transferência de tecnologia de defesa. *Revista Justiça do Direito*. Consultado em 23/01/2018, disponível em <http://seer.upf.br/index.php/rjd/article/view/5766/3693>
- Silvestre, H.C. (2010). *Gestão Pública – Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa: Escolar Editora
- Soares, M. A. B., & Ramos, R.M.M. (1986). *Contratos Internacionais – Compra e Venda - Cláusulas Penais - Arbitragem*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Teeney, A. (2010). United States Government Benefits as a Result of foreign Military Sales Programs. *DISAM Journal of International Security Assistance Management*, 31(4), 73–78. Consultado em 21/03/2018, disponível em <http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?>
- The World Bank (2018). *GDP, PPP (current international \$)*. Consultado em 29/03/2018, disponível em <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?end=2016&locations=BR&start=1990&view=chart>
- Trigo, Y.F. (2017). *Operações de Crédito Externo: opção face à utilização de recursos do Tesouro para financiamento de projetos de Defesa no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga.

## APÊNDICE A – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTAS



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
EMBAIXADA DO BRASIL EM PORTUGAL  
ADITÂNCIA DO EXÉRCITO E DA AERONÁUTICA**

**DIEx S/Nr**

**Braga – Portugal, 4 de janeiro de 2018.**

**Do:** Ten Cel MÁRCIO DAMIÃO TANAKA  
**Ao Sr Adido do Exército e Aeronáutico em Portugal**  
**Assunto:** Autorização junto à Força Aérea Brasileira

1. Versa o presente expediente sobre solicitação, junto ao Estado-Maior da Força Aérea Brasileira, de autorização para realização de pesquisa referente ao Projeto F-X2 – Caças Gripen NG, para subsidiar trabalho acadêmico.

2. A título de esclarecimentos, informo-vos que este Oficial está realizando o Curso de Mestrado em Negócios Internacionais, na Universidade do Minho, em Braga, República Portuguesa, e atualmente encontra-se na fase da elaboração da dissertação de mestrado. O tema a ser desenvolvido no referido trabalho é: “Operações de crédito externo entre Brasil e Suécia: fonte de financiamento para aquisição de material de defesa essencial para a transformação do Exército Brasileiro”. Para tanto, o *case* a ser analisado é o da aquisição dos Caças Gripen NG.

3. Diante do exposto, solicito-vos verificar a possibilidade de encaminhar esta solicitação ao EM/FAB, para que autorize este Oficial a realizar as seguintes atividades:

- a) Entrevista não-estruturada com o Chefe da Divisão de Operações de Crédito da Diretoria de Economia e Finanças da Aeronáutica (em sua ausência, o militar mais antigo da Divisão);
- b) Entrevista não-estruturada com o Chefe da Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate – em especial os envolvidos no Projeto F-X2 (em sua ausência, o militar mais antigo da Comissão);
- c) Entrevista não-estruturada com Presidente do Grupo de Acompanhamento e Controle instalado na SAAB – Suécia (em sua ausência, o militar mais antigo do Grupo); e
- d) Acesso e leitura da documentação relativa ao processo de aquisição, em especial o processo licitatório e o contrato firmado entre a FAB e a empresa Sueca SAAB.

4. Solicito-vos, outrossim, informar ao EM/FAB que, caso receba a autorização para realizar as entrevistas, os agendamentos destas serão solicitadas diretamente aos militares citados, de acordo com suas disponibilidades e aceitação em conceder a entrevista. O período a serem realizadas as entrevistas é do dia 29 de janeiro ao dia 2 de fevereiro do corrente ano. Os locais dessas atividades serão os indicados pelos entrevistados, onde lhes for mais conveniente.

5. Por fim, acrescento que este Oficial tem conhecimento de que parte da documentação relativa ao Projeto FX-2 é de classificação "SECRETA", sendo assim tratada, conforme os preceitos da segurança das informações.

  
MÁRCIO DAMIÃO TANAKA – Ten Cel  
Idt 020392414-7 MD-EB

## APÊNDICE B – GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS DO EB

### ROTEIRO DE TÓPICOS PARA ENTREVISTA

#### Roteiro de tópicos para entrevista não estruturada focalizada

##### Guião de Entrevista

**Público alvo: Oficiais do Exército Brasileiro em posição de Gestores/Assessores**

##### **Informações Pessoais**

- 1) Poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?
- 2) Tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas (FFAA)?
- 3) Seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente aos Projetos Estratégicos do Exército (PEE) ou à transformação do Exército Brasileiro (EB)? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

##### **Informações sobre PEE/Transformação do EB x FFAA Suecas**

- 4) Conhece os PEE e suas áreas específicas de atuação e desenvolvimento?
- 5) Considera os PEE importantes para a transformação do EB? Em que medida?
- 6) Pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA brasileiras – comércio de material bélico?
- 7) Considera que exista algum equipamento militar, de elevado valor tecnológico agregado, de uso da Força Terrestre da Suécia, que seria de interesse imediato do EB e que possam contribuir com a transformação deste?
- 8) Considera a Suécia um potencial fornecedor de material de defesa para o Brasil? Tem conhecimento de algum material de interesse do EB?

##### **Operações de Crédito Externo *Case Gripen (FAB)***

- 9) Dentro do assunto Orçamento Público, tem conhecimentos sobre Operação de Crédito Externo (OCE)? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.
- 10) Tem conhecimento sobre a OCE realizada pela Força Aérea Brasileira (FAB) para aquisição dos Caças Gripen? Acha que é um *Case* de sucesso?

- 11) Considera que o EB poderia adquirir material de defesa na Suécia aos moldes do Caça Gripen?
- 12) Utilizar o conhecimento adquirido pela FAB para realizar as aquisições de material sueco para o EB, seria uma boa solução? Quais seriam os aspectos positivos e negativos?
- 13) Acredita que as condições favoráveis do contrato da OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?
- 14) Offset – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral, como previsto no contrato do Gripen?
- 15) O contrato do Gripen possui parte em Dólar e parte em Coroa Sueca. Pode tecer comentários sobre as possíveis vantagens e desvantagens da variação das moedas?
- 16) Diante dos aspectos destacados do contrato do Caça Gripen NG, como avalia a possibilidade de celebrar uma OCE para adquirir material de defesa da Suécia que pudesse alavancar a transformação do EB?
- 17) O Sr teria alguma outra consideração a realizar?

## APÊNDICE C – GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS DA FAB

### Roteiro de tópicos para entrevista não estruturada focalizada

#### Guião de Entrevista

**Público alvo: Oficiais da Força Aérea Brasileira ligados ao Projeto F-X2 (Gripen)**

#### **Informações Pessoais**

- 1) Poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?
- 2) Tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas (FFAA)?
- 3) Seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente ao Programa F-X2 - Caça Gripen NG ou algum outro Projeto Estratégico da Força Aérea Brasileira (FAB)? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

#### **Informações sobre Programa F-X2 - Caça Gripen NG x FFAA Suecas**

- 4) Pode falar sobre o Programa F-X2 - Caça Gripen NG e outros projetos estratégicos das FFAA brasileiras?
- 5) Considera o referido Programa importante para a revitalização da FAB?
- 6) Pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA Brasileiras – comércio de material bélico?
- 7) Qual sua visão em relação à Suécia como parceira e fornecedora de material bélico para o Brasil? (viável?)

#### **Operações de Crédito Externo *Case* Gripen (FAB)**

- 8) Dentro do assunto Orçamento Público, pode tecer comentário sobre Operação de Crédito Externo? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.
- 9) Pode tecer comentários específicos sobre a OCE dos Caças Gripen NG? Considera um *Case* de sucesso?
- 10) Tem contato com a referida OCE, e que possa dar algum detalhe sobre os 3 contratos: CLS – Aquisição – Armamento?
- 11) Pode falar sobre as garantias previstas no contrato: FAB x SAAB e SAAB x FAB?

- 12) Pode tecer comentários sobre os juros do financiamento do contrato e os índices de reajustes contratuais previstos?
- 13) Offset – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral? Pode esclarecer como foi previsto neste contrato?
- 14) Contrato de financiamento em Dólar ou Coroa Sueca há diferença? Quais seriam as características de cada uma dessas moedas?
- 15) O cronograma físico-financeiro está sendo satisfatório?
- 16) Quais são os aspectos positivos e negativos visualizados caso o EB queira seguir o mesmo modelo para aquisição de outros materiais bélicos?
- 17) OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?
- 18) Considera satisfatório, como um todo, o contrato celebrado de OCE?
- 19) Gostaria de tecer mais algum comentário que considere útil à pesquisa ora realizada?

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM E1

### Transcrição da entrevista – militar do Exército Brasileiro - “Entrevistado nº 1”

**Data e hora da entrevista:** 02/02/2018, às 16:30 horas.

**Local:** Gabinete do 6º Subchefe do Estado-Maior do Exército – Brasília – DF – Brasil.

**Duração:** 18 (dezoito) minutos.

00:33\_ General, o Sr. poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?

00:41\_ Bom, a minha experiência com a administração pública teve início com a minha formação de oficial do Serviço de Intendência na Academia Militar das Agulhas Negras, após a formação tive a oportunidade de desempenhar funções como agente da administração no setor de aquisições da Unidade, e do setor de aprovisionamento... posteriormente tive oportunidade de desempenhar os cargos de fiscal administrativo, de conformador de registro de gestão, e posteriormente eu fui ordenador de despesas... então, até a promoção ao posto de Oficial General, eu tive a oportunidade de desempenhar todos os cargos de agente da administração.

01:40\_ General, o Sr. tem experiência na área orçamentária da esfera federal, em particular ligada às Forças Armadas?

01:46\_ A minha experiência na área orçamentária da esfera federal teve início quando eu fui promovido ao posto de ... de General de Brigada em março de 2015, quando então eu fui designado para ocupar o cargo de Subdiretor de Apoio à Saúde ... este cargo subordinado ao Diretor de Saúde do Exército, em que eu fui responsável pelo orçamento da saúde do Exército Brasileiro, que hoje, hoje tem um valor estimado aproximado de um bilhão e seiscentos milhões de Reais ... esses recursos que tem a designação de... são recursos obrigatórios da despesa pública.

02:44\_ General, o cargo do Sr. atual está ligado direta ou indiretamente aos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro ou à transformação do Exército Brasileiro? O Sr. poderia tecer breves comentários, caso positivo?

02:57\_ Bom, atualmente eu ocupo o cargo de 6º Subchefe do Estado-Maior do Exército – Orçamento e Finanças – e este cargo está diretamente ligado aos Projetos Estratégicos do Exército, uma vez que cabe à 6ª Subchefia apresentar anualmente uma proposta ao Chefe do Estado-Maior do Exército e ao Comandante do Exército dos recursos que serão destinados aos Projetos Estratégicos do Exército... então eu posso afirmar que o meu cargo ele exerce diretamente uma influência nas despesas que são realizadas pelo Exército Brasileiro nos recursos que são destinados aos Projetos Estratégicos do Exército.

03:56\_ O Sr. conhece os Projetos Estratégicos do Exército e suas áreas específicas de atuação e desenvolvimento?

04:12\_ Positivo! Como 6º Subchefe do Estado-Maior do Exército, responsável pelo orçamento do Exército Brasileiro, eu tenho pleno conhecimento dos Projetos Estratégicos do Exército, aqueles que estão diretamente ligados ao Programa de Aceleração do Crescimento, agora, nesse novo governo, Programa

Avançar, que são o SISFRON (Sistema Integrado de Monitoração das Fronteiras), o Guarani e o Astros 2020, e aqueles que não estão no guarda-chuva desse novo Projeto Avançar, que são o OCOP (Obtenção da Capacidade Operacional do Exército), a Defesa Antiaérea e Defesa Cibernética.

05:02\_ General, o Sr considera os PEE importantes para a transformação do EB? Em que medida?

05:05\_ Bom, eu os considero e todos aqueles integrantes do Exército Brasileiro consideram os Projetos Estratégicos importantíssimos para a transformação do Exército Brasileiro, na medida em que os projetos vão modernizar e possibilitar a transformação do Exército Brasileiro para os desafios do século XXI, na medida em que esses projetos vão reequipar, em material de emprego militar, a tropa e proporcionar as melhores condições para que o Exército Brasileiro esteja em condições de cumprir as suas missões constitucionais.

05:53\_ General, o Sr pode tecer alguns comentários sobre as Forças Armadas Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às Forças Armadas Brasileiras, no que tange ao comércio de material bélico?

06:04\_ Bom, as Forças Armadas Suecas elas estão sob o guarda-chuva da OTAN (Organização do Tratado do Atlântico Norte)... a Suécia é um país localizado no Leste Europeu, e está constantemente com suas forças armadas em pronto operacional constante, e o Exército Brasileiro tem conhecimento da aquisição por parte da Força Aérea Brasileira das aeronaves de caça Gripen, é... da Suécia.

06:49\_ O Sr Considera que exista algum equipamento militar, de elevado valor tecnológico agregado, de uso da Força Terrestre Sueca, que seria de interesse imediato do EB e que possam contribuir com a transformação deste?

07:04\_ Fazendo uma comparação da aquisição de aeronaves de caça pela Força Aérea Brasileira é possível inferir que da mesma forma a Suécia tenha equipamento militar de elevado valor tecnológico de interesse do Exército Brasileiro. Posso citar como armamento de defesa antiaérea que possa ser utilizado pelo Exército Brasileiro... e outros, cujos adidos militares são responsáveis por identificar esses materiais e informar ao Estado-Maior do Exército para que possa incluir no seu rol de aquisições de países fabricante de produtos com elevado valor agregado.

07:58\_ General, o Sr considera a Suécia um potencial fornecedor de material de defesa para o Brasil? Tem conhecimento de algum material de interesse do Exército?

08:06\_ Positivo! Considero a Suécia como um país de elevado potencial como fornecedor de material de emprego militar para o Brasil, assim como eu acabei de falar sobre as aeronaves de combate Gripen e os armamentos de defesa antiaérea.

08:30\_ Dentro do assunto Orçamento Público, o Sr tem conhecimento do que seja uma Operação de Crédito Externo? Suas vantagens e desvantagens desse tipo de operação?

08:45\_ O Exército Brasileiro identificou a possibilidade de retomar as Operações de Crédito Externo, que são operações que elas tem a chancela da obrigação do pagamento por parte do governo brasileiro sem onerar o orçamento das Forças Armadas. Então este tipo de operação ela... esse tipo de operação é muito vantajosa... esse tipo de operação é muito vantajosa é .... e de interesse do Exército Brasileiro em retomar, uma vez que a última OCE realizada foi para a aquisição de helicópteros na década de 1980...

é particularmente, como 6º Subchefe do Estado-Maior do Exército, eu identifico apenas vantagens neste tipo de operação... vantagens, uma vez que o país adquire equipamentos de ponta, de alto valor tecnológico e sem onerar, como eu falei, o orçamento de cada Força.

10:07\_ O Sr tem conhecimento sobre a OCE realizada pela Força Aérea Brasileira para aquisição dos Caças Gripen? O Sr acha que esse *Case* é de sucesso?

10:17\_ Eu tenho certeza de que a aquisição dos caças Gripen pela Força Aérea Brasileira é um *case* de sucesso, na medida em que estas aeronaves irão dotar a Força Aérea Brasileira com aeronaves mais modernas do mundo, e proporcionarão ao país retomar o poder de dissuasão necessário para um país... para os desafios do séculoXXI.

10:57\_ O Sr considera que o Exército Brasileiro poderia adquirir material de defesa da Suécia aos moldes do Caça Gripen?

11:03\_ Totalmente... acredito que o Exército Brasileiro tem condições e está iniciando essas tratativas com a nomeação de um grupo de trabalho para a aquisição de material no... por... é produtores estrangeiros, e aí se inseri muito bem a Suécia com equipamentos de ponta, de alto valor tecnológico e que irão dotar o Exército Brasileiro com esse tipo de equipamento para fazer face aos desafios que o século exige.

11:50\_ General, utilizar o conhecimento adquirido pela FAB para realizar as aquisições de material sueco para o EB, seria uma boa solução? Quais seriam os aspectos positivos ou negativos?

12:05\_ Sempre é uma excelente solução adotar experiências bem sucedidas das demais Forças Armadas Brasileiras. Neste caso específico, adotar esta solução da Força Aérea em adquirir, é... as aeronaves Gripen da Suécia, no processo e da elaboração de toda a documentação necessária, com certeza servirá de subsídio para que o Exército possa adquirir nas melhores condições, não só na Suécia, mas como de qualquer outro país produtor de material de emprego militar.

13:01\_ General, o Sr acredita que as condições favoráveis do contrato da OCE realizada com a Suécia, no caso do Gripen, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?

13:17\_ Eu acredito que as condições favoráveis desta Operação de Crédito Externo realizada pela Força Aérea Brasileira com a Suécia, elas favorecem acordos bilaterais do Brasil com a Suécia, em particular com os interesses do Exército Brasileiro, uma vez que as taxas de juros, as garantias foram extremamente favoráveis à FAB e ao Brasil, com baixas comissões bancárias. Então por tudo isso eu considero extremamente favoráveis a experiência da Força Aérea, e que isto favorece a cordos bilaterais do Brasil com a Suécia.

14:14\_ Em relação ao *offset*, mais especificamente transferência de tecnologia, é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral, como o que aconteceu com o contrato do Gripen?

14:24\_ A transferência de tecnologia, *offset*, é fundamental para o país que está adquirindo o material de emprego militar, sob pena dele não poder utilizar, transformar, manter, ou mesmo utilizar este equipamento em períodos futuros. Então considero fundamental a opção no acordo bilateral com a transferência de tecnologia.

15:01\_ No contrato do Gripen possui parte em Dólar e parte em Coroa Sueca. O Sr pode tecer comentários sobre as possíveis vantagens e desvantagens das variações das moedas?

15:14\_ A... o contrato do Gripen ter sido efetuado parte na moeda americana, no Dólar, e parte na Coroa Sueca, ela foi... esse contrato foi extremamente favorável na medida em que a moeda brasileira ela está menos suscetível à flutuação da Coroa Sueca, em relação ao Dólar, e isto é um fator favorável, vantajoso para o país.

15:54\_ Diante dos aspectos destacados do contrato do caça Gripen NG, como o Sr avalia a possibilidade de celebrar uma OCE para adquirir material de defesa da Suécia que pudesse alavancar a transformação do Exército?

16:09\_ Identifico como uma possibilidade grande e próxima a celebração de uma Operação de Crédito Externo pelo Exército Brasileiro, com a Suécia, na aquisição de material de emprego militar de alta tecnologia, como por exemplo, armamento de defesa antiaérea e blindados suecos.

16:40\_ O Sr gostaria de tecer mais algum comentário que considere útil a pesquisa ora realizada??

16:47\_ É... identifico como uma ideia brilhante do autor desta pesquisa em fazer uma comparação da Operação de Crédito Externo realizada pela Força Aérea Brasileira com a possibilidade do Exército Brasileiro adquirir um outro material de emprego militar produzido por aquele país. A experiência é extremamente positiva, e acredito que este estudo irá contribuir de sobremaneira para que o Exército Brasileiro possa concretizar, no mais curto prazo possível, a aquisição de MEM (material de emprego militar) de origem sueca. Muito obrigado!

## APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM E2

### Transcrição da entrevista – militar da Força Aérea Brasileira - “Entrevistado nº 2”

**Data e hora da entrevista:** 29/01/2018, às 10:15 horas.

**Local:** Gabinete do Subdiretor de Contratos e Convênios da Aeronáutica – Brasília – DF – Brasil.

**Duração:** 39 (trinta e nove) minutos.

00:22\_ O Sr poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?

00:31\_ Bom... é... vocês no Exército, à semelhança da Aeronáutica, como Forças Armadas, agente depois que vai... é escolhido e promovido a oficial General, como dizia até um General que eu conhecia lá na ... no STM (Superior Tribunal Militar), você vira um generalista... então você passa a... de repente a exercer funções que às vezes nunca exerceu... e esse foi o meu caso... eu sou... eu sou Brigadeiro do Ar, então eu sou aviador, minha atividade foi bastante na atividade operacional, e quando eu fui alçado a Oficial General, eu fui classificado aqui na Secretaria de Economia e Finanças e Administração da Aeronáutica (SEFA)... uma atividade que eu nunca imaginaria vir a exercer... porque agente sempre, você sabe aí, agente... eu como aviador, sempre busquei aí atividades muito ligadas à área operacional... ano passado inclusive eu estava, antes de ser promovido a Oficial General, no Estado-Maior ligado à seção de operações do Estado-Maior... então muito ligado à atividade operacional... e pra minha surpresa, e na época apreensão, quando eu fui designado para a Secretaria de Economia e Finanças e Administração da Aeronáutica, eu fiquei muito apreensivo por falta dessa experiência anterior, dessa parte administrativa. Mas com a reestruturação da Força, a Força está passando por uma grande reestruturação que visa racionalizar os recursos humanos e materiais, é... houve a centralização de toda a administração da Força dentro da SEFA. Então eu vim parar aqui por conta da indicação do Secretário de Economia e Finanças, e pra minha surpresa eu fiquei muito satisfeito por conta da... do nível de assessores que eu tenho aqui na Subdiretoria de Contratos e Convênios da SEFA, basicamente dentro da DIREF, Diretoria de Economia e Finança... o que me fez ficar um pouco mais tranquilo, e pra mim foi uma experiência é... além de inédita, muito enriquecedora, porque eu pude é... ter acesso ao conhecimento, à capacitação de uma área que eu desconhecia. Então agente... é claro, agente tem um conhecimento prático, mas não envolvimento direto, e eu passei ater esse envolvimento já tem... desde o ano passado, e pra mim é... essa é a minha experiência que eu tenho na parte de administração pública, na parte orçamentária dentro da Força.

03:10\_ Tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas (FFAA)?

03:16\_ Eu acho que já respondi... a partir da minha... do meu ingresso na SEFA, passei a ter conhecimento direto... antes aquele conhecimento que agente tem relacionado a nossa atividade... mas agora sim, com maior profundidade que totaliza aí, no máximo, mais ou menos um ano de experiência.

03:38\_ Seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente ao Programa F-X2 - Caça Gripen NG ou algum outro Projeto Estratégico da Força Aérea Brasileira (FAB)? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

03:51\_ Tá... eu sou Subdiretor de Contratos e Convênios, e uma das Divisões subordinadas à SUCONV é a Divisão número 3, que trata de operações de crédito, e financiamento externo. Essa... essa divisão, que está subordinada à SUCONV, ela tem a incumbência de... de buscar concretizar financiamentos é... para nossos projetos estratégicos. E como você pediu para enunciar, nós temos o Projeto FX2, caça Gripen, o HXBR, que é um projeto do Ministério da Defesa para as três Forças, na distribuição dos helicópteros Caracal pras três Forças, mas é gerenciado pela Força Aérea pela sua expertise, através da COPAC. Então nós temos aqui, você vê nos totens diversos financiamentos: modernização do F5, do A1 é... o KC390... então agente participa de todos esses projetos estratégicos da Força.

05:01\_ Pode falar sobre o Programa F-X2 - Caça Gripen NG e outros projetos estratégicos das FFAA brasileiras?

05:10\_ Bom, é... de uma certa forma você já... você foi lá no Brigadeiro (Fulano)... bom é... as informações de contratação, de contratos comerciais, você vai ter junto à COPAC... a nossa parte aqui, basicamente, é... é buscar concretizar, estruturar esses projetos através de financiamento externo... então a nossa conversa basicamente são com essas é... com esses bancos que buscam é... concretizar esses projetos, geralmente bancos internacionais e agente tem uma ligação muito grande com a PGFN, né? A Procuradoria Geral do Fazenda Nacional, do Ministério da Fazenda. Na verdade é quem conduz o financiamento externo, operacionaliza e agente gerência.

06:13\_ Considera o referido Programa importante para a revitalização da FAB?

06:21\_ Nós temos diversos projetos, mas esse é o projeto mais importante, juntamente com o projeto do KC390, porque eles são divisores de águas para a modernização da parte operacional da Força Aérea. Pela Constituição a Força Aérea Brasileira tem a incumbência de manter a soberania do espaço aéreo, né? ... e também integrar o território nacional com vistas a defesa da Pátria... então agente precisa realmente ter nossos meios operacionais... mesmo que sejam limitados, porque nós não somos uma força aérea estratégica, como é a dos Estados Unidos, mas que seja o suficiente para poder é... atender essas demandas que está prevista na constituição. Então, nesse aspecto, o projeto FX2 ele busca... que é na verdade um desenvolvimento em conjunto com a SAAB, o desenvolvimento de um caça de 5ª geração... 5ª geração hoje é a geração mais nova de caças... então agente além de ter a possibilidade de participar do desenvolvimento desse caça, e poder, digamos assim, é... é ingressar nas nossas fileiras operacionais desse caça de última geração, agente também tá beneficiando a nossa indústria brasileira, que é o principal objeto pra nós... a Embraer, que nasceu das asas da Força Aérea, do Ministério da Aeronáutica, hoje é uma empresa, digamos assim, globalizada... é a terceira maior empresa do mundo na área, no setor aeroespacial... graças à... digamos assim, ao empreendedorismo do Ministério da Aeronáutica, do Comando da Aeronáutica... e agente busca a mesma coisa no desenvolvimento desse caça... é um caça que ele é... é.. eles chamam de NG, *new generation*, então agente busca esse desenvolvimento principalmente através de acordo de compensação, benefício às nossas indústrias, e assim, como um todo, o Brasil inteiro, né? O KC390 também é outro projeto importante, porque ele busca é... é agente ter um avião de transporte tático, que foi... que obedeceu requisitos que a Força

Aérea estabeleceu junto à Embraer... é uma parceria Embraer – Força Aérea Brasileira, então ela foi... esses requisitos foram baseados nas nossas necessidades, nas demandas e também buscando o desenvolvimento da indústria aeroespacial brasileira, e também buscando mercados, é... externos, né? ... o objetivo não é só melhorar a nossa frota operacional, da Força Aérea, mas também ajudar a Embraer, para poder ganhar divisas, é... receitas aí, no mundo inteiro. Esse sempre foi o papel, digamos assim, desse relacionamento Força Aérea - Brasil com a Embraer, né?

09:37\_ Pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA Brasileiras – comércio de material bélico?

09:49\_ Ó... eu acho que agente precisa... eu já tinha falado isso com você, o relacionamento Brasil e Suécia sempre foi excelente, né?... talvez em menor escala, se comparado a Estados Unidos, China e outros países da América do Sul e mercado europeu... é... a União Europeia como um todo... eles sempre tiveram um grande relacionamento comercial com o Brasil, e nesse diapasão agente buscou também o relacionamento na parte militar, no desenvolvimento desse caça. E pra nossa... não foi surpresa, mas pra nossa grande alegria, essa concretização dessa parceria do Gripen, foi bastante positivo... as cláusulas contratuais foram extremamente benéficas para nós, pra Força Aérea Brasileira, pro Brasil... então agente vislumbra que essa simpatia que a Suécia tem pelo Brasil, e... e vice-versa, também se dá também porque a Rainha Silvia, que é a Rainha da Suécia, é uma brasileira, né?... então é... essa simpatia que existe... esse ótimo relacionamento Brasil - Suécia, que nós percebemos também no segundo encontro é... que nós... Segundo Encontro Internacional de Financiamento de Projeto de Defesa, que a Força Aérea patrocinou através da SEFA, onde trouxemos também é... personalidades da... suecos... e eles também ratificaram esse mesmo excelente relacionamento. Por isso que eu acho que na parte das forças armadas, eu acho que existe um campo bastante promissor, não só pra Força Aérea, mas também pro Exército e pra Marinha do Brasil...

11:47\_ O Sr visualizou algum material, algum equipamento específico...

11:52\_ Na verdade nós não... eu quando cheguei há um ano e pouco atrás, eu não tive essa iteração... talvez você consiga com a (XXXXXX), mas eu acho que essa informação aí você possa conseguir é... talvez na COPAC, não sei... talvez lá, in loco... você vai lá em Linköping, né?... acho que você vai poder conversar com empresários ou então com algumas das autoridades suecas, que elas vão poder te informar com mais propriedade, né? Porque o nosso alvo, o nosso objetivo foi na parte de caça... o FX2, Gripen. Mas eu tenho certeza que o campo é promissor também para o Exército.

12:42\_ Qual sua visão em relação à Suécia como parceira e fornecedora de material bélico para o Brasil? (viável?)

12:51\_ Não tenho dúvida disso, e agente tem... o nosso relacionamento com o banco que está financiando, é o SEK, S E K, é extremamente... um relacionamento extremamente positivo, profícuo, é um relacionamento de confiança, é... então agente percebe que essa parceria entre Brasil e Suécia, principalmente... que se engrandeceu muito com o caça FX2, com o desenvolvimento do caça FX2 aqui no...vai abrir uma... as instalações serão tanto em São Bernardo do Campo, né?... aqui em São Paulo... demonstra que realmente... bastante promissor que... acho que vocês também podem surfar nessa onda

aí com grande... grande... digamos assim, é... possibilidade de bons resultados para o Exército... como está sendo para a Força, Força Aérea, por causa desse relacionamento... inclusive final do ano passado tivemos que...a possibilidade de, digamos assim, aumento da LP, né?... limite de pagamento, junto à STN (Secretaria do Tesouro Nacional), à SOF (Secretaria de Orçamento e Finança), na verdade... e pra isso precisava que o banco sueco e a nossa COPAC tivesse essa possibilidade, fosse possível, e todas as conversações sempre foram bastante positivas e sempre um querendo ajudar o outro. Então, dessa cooperação... então é claro, o aumento de limite quer dizer: nós estamos pagando antecipado... como é uma relação também governamental, a parte burocrática também dentro da Suécia precisava de um certo tempo, mas como o relacionamento é de muita tranquilidade, e confiança, nós conseguimos concretizar essa antecipação no desembolso de algumas etapas do contrato comercial da que a COPAC é... também conseguiu concretizar a antecipando essas etapas. Então foi um trabalho conjunto entre a SEFA, na SUCONV, COPAC e a SAAB. Favorecer os dois lados, né? Mas o tempo era escasso, agente não tinha certeza... como você sabe, você é intendente, final do ano... às vezes vocês está... o ano, 2017 não foi fácil, mas o final do ano, digamos assim, foi bastante positivo... o orçamento é... é... foi... conseguimos uma ampliação do limite do pagamento que os possibilitou aí uma antecipação de duas etapas. Então isso demonstra, mais do que nunca, essa reciprocidade de bom relacionamento entre Brasil e Suécia, na questão do FX2... e eu acho que isso pode acontecer também no Exército porque é um relacionamento também Brasil e Suécia, e eles mesmos durante o Segundo Encontro Internacional falaram que estão de portas abertas pra é... qualquer outro projeto que venha a ser discutido, tá bom?

16:29\_ Dentro do assunto Orçamento Público, pode tecer comentário sobre Operação de Crédito Externo? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.

16:40\_ Ó, essas informações é... é... talvez alguns detalhes maiores você vai conseguir na A3 ... mas vantagens e desvantagens no aspecto geral é... nós sofremos restrições orçamentárias então às vezes um projeto dessa magnitude... o projeto FX2 é em torno de 5 bilhões de dólares... é um projeto extremamente pesado, grande, e que as dificuldades orçamentárias no nosso País elas acabam é... às vezes, minguando, ou então é... é... fazendo com que nossos sonhos não vão pra frente, né?... é claro que tudo foi baseado em planejamento estratégico, faz parte dentro do plano estratégico militar da Aeronáutica... tudo isso está embasado, contanto que você tenha todo esse arcabouço atrás de você, você consegue ter apoio do Ministério da Fazenda para buscar financiamento externo. Isso faz com que agente consiga concretizar projetos estratégicos importantes pra Força Aérea, ou pra outra organização, pro Exército... porque ela facilita(OCE)... porque é bom pros dois lados, é uma relação win-win, entendeu? Tem um banco... esse banco que quis, porque a partir do momento que nós resolvemos comprar... desenvolver junto da Suécia o caça Gripen, o próprio governo facilitou a liberação de crédito... o próprio governo sueco. Então isso vai ajudando... e agente conversando juntamente à PGFN (Procuradoria Geral da Fazenda Nacional), que ela é nosso braço... nós temos um relacionamento muito proficuo, muito é... próximo por causa dos diversos financiamentos externos que agente tem... realizado ao longo do tempo... então existe também um grau de confiança muito grande e bastante profissional entre a PGFN e a SUCONV, nesse aspecto.

18:52\_ Pode tecer comentários específicos sobre a OCE dos Caças Gripen NG? Considera um Case de sucesso?

19:03\_ Ó... que é um caso de sucesso... nós estamos no início ainda, né? ... mas já temos capacitação de engenheiros, diversos engenheiros brasileiros, lá na SAAB, em torno de cento e... mais de uma centena... já temos mais de cem engenheiros se capacitando lá na Suécia, e trazendo esse conhecimento pro Brasil... então eu tô mostrando aqui não só o grau de sucesso pra Força Aérea, mas pro contexto geral do Brasil, pra nossas indústrias... porque quando você está falando de uma parceria SAAB-Embraer, a Embraer ela também tem um ramo de indústrias que prestam serviços pra si... pra própria Embraer... e essas indústrias estão sendo beneficiadas... indústrias de ... é... da parte de metalurgia, da parte de hidráulica, da parte de softwares, ... então... através desses acordos de compensação de existem entre a Suécia e o Brasil, na parte do Gripen, agente tem conseguido é... maior desenvolvimento da nossa indústria brasileira... então eu não tenho dúvida, não só pra Força Aérea, mas pro Brasil, o case Projeto FX2 – Gripen New Generation, desde já, é um sucesso pleno, pro Brasil, e também pra Suécia... é uma relação win-win, não tenho dúvida! Porque a Suécia ganha mercado com isso, e o Brasil ganha tecnologia e ganha um avião que... ajudou a desenvolver e construir.

20:58\_ Tem contato com a referida OCE, e que possa dar algum detalhe sobre os 3 contratos: CLS – Aquisição – Armamento?

21:06\_ Ó... nós temos... realmente temos essa... essa ligação, mas quem tem mais é, digamos assim, proximidade nesses contratos comerciais é a COPAC... a nossa parte aqui é basicamente é estruturar os financiamentos, entendeu? E acompanhar ao longo do seu desenvolvimento, os desembolsos e os repagamentos. Então a nossa... a nossa tarefa além de buscar, consolidar o financiamento, é ao longo... durante toda essa parceria também, é sempre estar acompanhando todos os processos que a COPAC, através dos contratos comerciais realiza, mas a nossa conversa basicamente é ver se está tudo correndo conforme o previsto... e se há etapas a serem... que podem ser... sofrer dificuldades por conta do orçamento... buscar esse relacionamento... essa iteração com a Secretaria de Orçamento Federal, a SOF, né?... então essa tratativa é mais pra parte da concretização do financiamento.

22:23\_ Pode falar sobre as garantias previstas no contrato: FAB x SAAB e SAAB x FAB?

22:31\_ Garantias e contratos acho que você... realmente é um assunto é... específico da COPAC... como eu disse aqui a nossa parte é mais a estruturação e acompanhamento do financiamento, é... junto ao banco sueco.

22:50\_ Pode tecer comentários sobre os juros do financiamento do contrato e os índices de reajustes contratuais previstos?

22:56\_ Todos esses itens: juros, comissões, seguros... tudo isso foi, é... tratado antes da assinatura do contrato de financiamento, e esse assunto é... quem realmente é... analisa com maior profundidade é o Ministério da Fazenda. Então agente entra como interlocutor e quem dá o sinal verde, ou então negocia todos esses juros, e contratos é o Ministério da Fazenda, através da PGFN (procuradoria Geral da Fazenda Nacional).

23:28\_ Offset – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral? Pode esclarecer como foi previsto neste contrato?

23:41\_ A Força Aérea Brasileira, através do Estado-Maior, houve uma determinação que agente buscasse em todos os contratos internacionais, é... que houvesse esse... a possibilidade de acordos de compensação, né? ... não só para a Força Aérea, mas principalmente pra indústria. Então essa sempre foi a nossa prioridade, e o Projeto FX2 Gripen está na mesma situação... temos o acordo de compensação e quem gerêcia isso, basicamente, é o Estado-Maior... que está a frente de gerenciar todos os acordos de compensação. Nós também analisamos qualquer termo aditivo, qualquer alteração nos acordos de compensação... nós fazemos parte desse, digamos.... somos um dos elos que também avalia os acordos de compensação de todos os contratos. Então, pra Força Aérea, é obrigatório que, em qualquer negociação, os acordos offset sejam inseridos... é obrigatório.

25:00\_ Contrato de financiamento em Dólar ou Coroa Sueca há diferença? Quais seriam as características de cada uma dessas moedas?

25:08\_ Não, isso aí também faz parte da negociação inicial, né?... no caso concreto do FX2, nós temos duas, porque nós estamos tratando com a Suécia, com o governo sueco, então o financiamento do avião, em si, foi feito em coroas suecas... a parte de suporte logístico e armamento... é um caça, se é um caça ele precisa ter armamento, senão não adianta nada... então a parte de suporte logístico e desenvolvimento de armamentos, isso aqui... é... o financiamento foi feito em dólar... acho mais por facilidades, né? O dólar realmente é a moeda... Então... mas o contrato 90% do valor contratado, que é o desenvolvimento do FX2 foi baseado em coroas suecas... uma pequena parte, eu disse pra você, em dólar. Mas isso tudo negociado junto aos envolvidos, né? Inclusive a PGFN.

26:12\_ O cronograma físico-financeiro está sendo satisfatório?

26:16\_ Ó, até agora sim... nós tivemos é... alguns percalços, que quem pode citar com melhor propriedade... isso aconteceu um pouquinho antes, talvez a TC XXXXXXXX possa te contar um pouquinho mais sobre isso, mas é... graças à Deus o governo brasileiro através do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) eles tem priorizado... agente também tem trabalhado forte junto a ele, mostrando que é benefício para a indústria brasileira... então acho que é fundamental isso, se você está buscando essa parceria pra desenvolvimento de armamento, pro Exército Brasileiro, que isso venha trazer benefícios para a indústria brasileira... aí eu acho que as portas vão estar mais abertas...

**(Interrupção – retorno a entrevista em 5 min)**

00:03\_ Quais são os aspectos positivos e negativos visualizados caso o EB queira seguir o mesmo modelo para aquisição de outros materiais bélicos?

00:16\_ É uma pergunta bastante técnica, né? Eu acho que você talvez tenha que perguntar lá na A3. Porque na nossa visão, a negociação inicial tem as suas dificuldades, mas agente já tem o knowhow... nós já fizemos é... a parte de negociação do financiamento do HX-BR, é... de outros projetos... então agente já tinha essa expertise. Então... dificuldades existem, né? A negociação existe, depende também da aprovação da... do Ministério da Fazenda, algumas exigências do Ministério da Fazenda... porque na verdade são eles que consolidam a... esse financiamento. Então cabe a nós também nos adequarmos às exigências do Ministério da Fazenda. Se você quiser pontuar isso mais especificamente, talvez você

possa conversar com a TC XXXXXXX, porque ela participou do FX2, da concretização...da estruturação do financiamento, pode ser de uma forma mais técnica ... as dificuldades normais de qualquer financiamento são essas, essas e essas, e... positivo agente já falou, né? Existem obstáculos que precisam ser transpostos, algumas exigências do Ministério da Fazenda, até mesmo do governo sueco... isso acho que depende de cada negociação, né? Agora pontualmente do FX2, você consiga mais detalhes com ela, tá bom?

01:42\_ OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?

1:55\_ Ó... é uma relação win-win, mas em relação aos juros que nós pagamos, e as comissões, o Ministério da Fazenda falou que foi um negócio bastante favorável ao governo brasileiro, visto o custo-benefício desse projeto... então se o próprio Ministério da Fazenda achou bastante, digamos assim, favorável pra nós, e o próprio sueco, o banco sueco se propôs a essa negociação, agente vê com... os dois estão ganhando... e agente ficou muito feliz, porque geralmente as negociações agente sente dificuldades, né... até protencionismos, algumas coisas dessa parte, e com a Suécia, a pesar das dificuldades iniciais, no final das contas a assinatura desse financiamento, dessa parceria ai, pra nós foi bastante positivo.

02:54\_ Então se o Exército quisesse comprar material com a Suécia o Senhor acha que seria extremamente favorável, e a Força Aérea tendo aberto essa porta seria bem mais fácil?

03:05\_ Ó, isso ficou claro na apresentação, no 2º encontro, do representante comercial sueco aqui no Brasil... ele disse estar de portas abertas para... e a Suécia é um país conhecida pela sua inovação, área de inovação... então eles buscam realmente novas parcerias... o Brasil é, pra eles, um país de confiança, portanto esse projeto bastante importante... você viu que eles estão preocupados agora na mídia, por conta dessa possibilidade... essa proposta da Boeing de comprar a Embraer, já que a Embraer é o parceiro, é o braço nessa parceria com a SAAB, na parte de transferência de tecnologia, de desenvolvimento mútuo, e eles são concorrentes diretos, e isso por enquanto não há nenhum problema, pois o governo brasileiro se posicionou em não é favorável que a Embraer seja... tenha o controle acionário transferido para a Boeing, por conta da parte da soberania nacional, né? E a própria Embraer tem projeto do Exército e da Marinha... na parte de radares... **(PARTE DA ENTREVISTA OMITIDA POR QUESTÕES DE SIGILO)** ... a SAAB, que é uma indústria aeroespacial, famosa por construir... desenvolver caças, ela, na verdade, ... houve um alinhamento de astros, né?... agente precisava da modernização de nossos caças, né? ... digamos assim, trocar os nossos caças, né? O que nós temos aí hoje são os F5 modernizados, e o ... basicamente, de supersônico, são os F5, porque os Mirrages foram desativados. Então agente precisa realmente ter uma nova... não modernização, uma nova frota de aviões mais modernos, até justamente para atender a atividade fim da Força, né?... pra dizer "Ó, nós estamos realmente cumprindo a atividade fim da Força Aérea Brasileira!"... esse é o objetivo. Acho... que vocês tem um campo promissor aí, tá?... mas é preciso discutir quais são... o quê que vocês querem... o quê eles querem... se é uma confluência de... de... digamos assim, de objetivos... aí... como foi com agente! Isso facilitou muito... a coisa andou muito rápido, andou muito bem... você me perguntou das dificuldades... houve as dificuldades burocráticas, algumas... normais, mas agente viu que o

financiamento do FX2 foi um financiamento bastante favorável... digamos assim, foi muito proficuo, muito tranquilo, muito bem desenhado... agente já tinha esse conhecimento... agora o Exército precisa ter... é... achar um parceiro que realmente tenha o mesmo objetivo... acontecendo isso... o sueco... a Suécia é um parceiro de confiança, bastante, digamos assim, leal com seus princípios... agente vê com muita, digamos assim, com muito positivismo, qualquer outro relacionamento até pro Exército.... qualquer outra parceria, tá?

09:11\_ Considera satisfatório, como um todo, o contrato celebrado de OCE?

09:18\_ É mais do que satisfatório, tá?... Toda a Força Aérea Brasileira considera esse acordo de cooperação aí, com os suecos, bastante positivo pra nós...

09:32\_ Gostaria de tecer mais algum comentário que considere útil à pesquisa ora realizada?

09:38\_ Não, eu só espero que vocês consigam concretizar... porque eu acho que o objetivo de você, como um aluno do Exército, é trazer esse modelo da SAAB – Embraer, Brasil – Suécia, para o Exército Brasileiro, e eu como um bom brasileiro que sou também, eu espero que dê certo, porque realmente a Suécia é um parceiro de grande valor, bastante... e principalmente, de bastante credibilidade e confiança, então acho que é bastante promissor... espero que você consiga fazer um bom trabalho, e ele renda frutos pro Exército Brasileiro... assim você de repente consegue ir pra frente na carreira, sendo um projeto de carreira aí, importante, entendeu? Mas eu acho que é positivo sim! Vocês tem muito a ganhar... e a Suécia está de braços abertos a qualquer negociação com o Brasil.

## APÊNDICE F – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM E3

### Transcrição da entrevista – militar do Exército Brasileiro - “Entrevistado nº 3”

**Data e hora da entrevista:** 31/01/2018, às 10:30 horas.

**Local:** Gabinete do Diretor de Gestão Orçamentária do Exército – Brasília – DF – Brasil.

**Duração:** 20 (vinte) minutos.

00:32\_ O Sr. Poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?

00:40\_ Muito bem... eu tenho já... esse é o trigésimo oitavo ano de serviço no Exército, eu sou oficial oriundo de Intendência... que no Exército Brasileiro cuida da administração pública e da logística... e desde que me formei, desde tenente sempre trabalhei em alguma atividade administrativa, seja num almoxarifado, seja num setor financeiro, seja num setor de compras, ... e então tive essas experiências básica das unidades. Mais tarde trabalhei com a área de contratos, com a área mais forte de finanças, inclusive é... é... no exterior, servi na Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), na área de finanças e de aquisições no exterior, e também um pouco de administração de pessoal. E mais recentemente focado na área orçamentária, no Estado-Maior do Exército, e hoje na Diretoria de Gestão Orçamentária, que cuida de aplicação de vultosos recursos diretamente sob minha responsabilidade, cerca de 800 milhões de reais por ano. Então.... é... administração o dia inteiro já há alguns anos.

02:07\_ Tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas (FFAA)?

02:14\_ Então, na área orçamentária eu comecei a trabalhar com os Projetos Estratégicos, então já comecei a trabalhar com o orçamento desses projetos, depois fui chefe da Seção de Orçamento na 6ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, que cuida do orçamento do Exército, e hoje, como Diretor de Gestão Orçamentária, sou gestor de algumas Ações Orçamentárias, da nossa Unidade Orçamentária – Comando do Exército, e da Unidade Orçamentária – Fundo do Exército.

02:41\_ Seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente aos Projetos Estratégicos do Exército (PEE) ou à transformação do Exército Brasileiro (EB)? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

02:54\_ Sim! No momento nossos recursos do Fundo do Exército às vezes apoiam alguns projetos... mas recentemente, onde eu trabalhei no próprio Escritório de Projetos e na 6ª Subchefia, sim, diretamente ligado aos projetos, é... na parte orçamentária. E até hoje, seja até acompanhando a execução orçamentária, orientando, ou até apoiando com recursos do Fundo do Exército complementando às vezes alguma necessidade desses projetos.

03:38\_ Conhece os PEE e suas áreas específicas de atuação e desenvolvimento?

03:43\_ Sim, conheço bem porque eu tive mais de dois anos servindo no Escritório de Projetos do Exército, e minha função era justamente de apoio a todos esses projetos na sua parte da administração, de contratos, de gestão orçamentária... então eu conheci o escopo de todos esses projetos.

04:10\_ Considera os PEE importantes para a transformação do EB? Em que medida?

04:14\_ Sim, eles são importantes porque eles entregam capacidades e elevam a capacidade operacional da Instituição. Eles são investimentos que estão alinhados com os Objetivos Estratégicos do Exército, e por essa razão são muito... são muito importantes e colaboram com essa transformação. Fora os projetos, basicamente são as rotinas... então... é o custeio da Força... ou seja o investimento que vai efetivamente mudar, que vai trazer novos equipamentos, e planejados né, dentro de uma necessidade... alinhado com os objetivos estratégicos, são realmente os Projetos Estratégicos.

05:06\_ Pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA brasileiras – comércio de material bélico?

05:17\_ Em relação às Forças Armadas, eu não tenho muito conhecimento... mas em relação à indústria de defesa, sim... e o contato único que eu tive, foi em relação ao nosso Projeto de Defesa Antiaérea, que adquire materiais é... suecos, e materiais que não estão ainda... que não foram adquiridos pelo Exército, mas que são produzidos pela indústria de defesa sueca, como por exemplo uma artilharia de média altura... equipamentos que eu já vi que são produzidos pela SAAB.

06:01\_ Considera a Suécia um potencial fornecedor de material de defesa para o Brasil? Tem conhecimento de algum material de interesse do EB?

06:11\_ Alguns, mas no momento, uma vez que alguns projetos já estão em andamento, e com outra... com outra seguimento, eu entendo que o Projeto de Defesa Antiaérea ele é o que teria mais possibilidade. Particularmente um de média altura, que ainda é uma fase que nós ainda não chegamos, mas já estamos próximos e que tem material de elevado nível tecnológico que seria de interesse certamente pro Projeto de Defesa Antiaérea.

06:54\_ Dentro do assunto Orçamento Público, tem conhecimentos sobre Operação de Crédito Externo (OCE)? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.

07:04\_ Sim! Tenho conhecimento e alguma experiência... não na celebração do contrato, mas basicamente depois, no seu acompanhamento, na parte financeira, é... acompanhei isso na Comissão do Exército Brasileiro em Washington, na parte financeira, na parte de controle... é na parte contábil, material, controle patrimonial, e depois no Centro de Pagamento do Exército (CPEX), quando eu fui Ordenador de Despesas (OD), que era na verdade quem fazia esses pagamentos, numa época, não sei se você soube, que quem fazia os pagamentos era o CPEX, por incrível que pareça... depois eles passaram para a ser feitos todos pelo Ministério do Planejamento. Porque foi uma rotina que dentro da SEF (Secretaria de Economia e Finanças) foi definido. Então aquela OCE2 que foi feito com o PNB Paibas, lá dos Cougar (helicóptero), o pagamento era feito pelo CPEX, e eu tive o prazer de como OD fazer esses pagamentos. Foi definido que seria ali e acabou sendo... mas depois passou a ser feito pelo Ministério do Planejamento, a partir de 2009. Bom, é... eu entendo que ela tem vantagem, a operação de crédito

externo, mas ela tem que ser, realmente, estudada... porque o que eu vejo como vantagem é que se pegar um financiamento com juros muito baixo, e precisa ser muito baixo, ela pode ser viável... mas qual a vantagem de ao invés do projeto usar orçamento anual, do que fazer uma aquisição direta com OCE? Muitas vezes uma compra de um equipamento pode ter um valor muito elevado, então vamos supor que uma artilharia de média altura tivesse o valor de R\$ 200 milhões, e o projeto ele não ia conseguir quitar por conta do seu orçamento, isso em menos de 6, 7, 8, 10 anos.... então se o Exército tivesse o interesse em ter o equipamento com mais rapidez, pra ter essa prontidão... se for uma necessidade dessa capacidade em curto espaço... período de tempo, é... a OCE se torna uma opção, porque seria pago e eu teria esse material, e com o mesmo orçamento do projeto, eu iria pagando em prestações basicamente. Então essa é a grande vantagem, de eu ter o meu... o objeto sem ser parcelado, teria o objeto como um todo, em curto período de tempo, ao passo que se eu não tiver a OCE, eu nunca vou ter esse objeto como um todo, com esse orçamento... e também não conseguiria nem ao longo do tempo, porque eu não teria como ir pegando pedaços de um projeto que não é modular... então para alguns casos, se o orçamento for reduzido, talvez seja a única opção!

10:19\_ Tem conhecimento sobre a OCE realizada pela Força Aérea Brasileira (FAB) para aquisição dos Caças Gripen? Acha que é um *Case* de sucesso?

10:26\_ É... a única informação que eu tenho é que foi um *case* de sucesso no sentido de que os juros foram baixos... e por ser um banco... também é... do próprio país, facilitou toda essa negociação... se não me engano é até um banco estatal... então essa foi a... entendo que tenha sido um *case* de sucesso, quanto a esse aspecto.

10:58\_ Considera que o EB poderia adquirir material de defesa na Suécia aos moldes do Caça Gripen?

11:05\_ Sim! E acho que... eu vejo que... os materiais da artilharia antiaérea, do Projeto de Defesa Antiaérea são os que poderiam ser aproveitados... inclusive eu lhe recomendo conversar com o General XXXXX, o 4º Subchefe... hoje eu falei com ele sobre esse assunto, tá? Então se você o procurar, ele vai gostar muito de falar com você sobre esse assunto.

11:43\_ Utilizar o conhecimento adquirido pela FAB para realizar as aquisições de material sueco para o EB, seria uma boa solução? Quais seriam os aspectos positivos e negativos?

11:55\_ Eu acho que é mandatório, usar esse conhecimento deles porque nós fizemos operação de crédito externo há muito tempo, então nós perdemos esse... essa experiência... essa expertise... essa praticidade... eles estão com um caso recente. Então certamente teríamos que utilizar todos os ensinamentos deles. Seria mandatório e ponto chave, caso fossemos fazer uma operação de crédito externo.

12:30\_ Acredita que as condições favoráveis do contrato da OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?

12:47\_ Sim! Por essas razões que agente comentou... apesar que as condições eu conheço pouco, mas pelo pouco que eu conheci, certamente são.

12:58\_ Offset – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral, como previsto no contrato do Gripen?

13:10\_ Bom é... eu entendo que sim... por que se agente comprar material de alta tecnologia e ficar 100% dependente da manutenção, etc, agente pode perder esse material de uma hora pra outra... ter investido milhões e não servir pra nada! Talvez nós não tenhamos interesse nunca em fabricar determinado material, porque nós não vamos ter demanda para aquilo, mas ter a tecnologia de componentes desse material... da manutenção até determinado nível, seria fundamental! Até sob pena do projeto ficar inviabilizado, mesmo com altos investimentos.

14:03\_ O contrato do Gripen possui parte em Dólar e parte em Coroa Sueca. Pode tecer comentários sobre as possíveis vantagens e desvantagens da variação das moedas?

14:13\_ Eu não sabia dessa parte em Coroa Sueca... apesar de ser também uma moeda forte, mas não tenho nenhum estudo sobre o assunto... mas me parece que um contrato em dólar seria mais de fácil entendimento, né?... e mais previsível... é... até pra administrar essa gestão orçamentária e financeira ao longo do tempo... porque uma moeda como a Coroa pode ter comportamentos diferentes em termos de valorização e desvalorização... e o dólar é uma moeda mais forte, né?... então por mais que a Coroa seja respeitada, etc, mas é uma moeda muito local, e eu entendo um pouco mais suscetível a flutuações... então, sem nenhum conhecimento profundo do assunto, acho que deveria ser em dólar.

15:22\_ Diante dos aspectos destacados do contrato do Caça Gripen NG, como avalia a possibilidade de celebrar uma OCE para adquirir material de defesa da Suécia que pudesse alavancar a transformação do EB?

15:39\_ É... eu acho que é viável e possível! É... o importante nisso é o momento... porque o projeto tem que estar maduro o suficiente pra fazer essa aquisição... no caso... um exemplo... uma artilharia de média altura ele só estaria pronto é... quando terminasse... pelo menos uma parte da baixa altura... quando já tivesse com os COAs, né... os Centros de Operação de Artilharia Antiaérea é... prontos... que eles ainda estão em desenvolvimento... e os COAs também com os sistemas, né?... porque ele tem que estar ligado com o nosso sistema de controle de espaço aéreo, com a Força Aérea... então é... o projeto teria que adquirir uma maturidade... então essa coordenação do tempo, ela é fundamental... ou seja, não adianta você partir para uma negociação agora que pode tá ainda... não ter... o projeto não ter a devida maturidade... porque nós não compraríamos tudo... basicamente agente compraria o sistema de armas, que essa agente não teria interesse em fabricar, mas o... o centro de operações e os software que é a alma do negócio, esse sim, não deveria ser comprado do exterior, esse tem que ser desenvolvido, e esse sistema tem que fazer a interface entre a arma e a... o sistema de controle do espaço aéreo... então esse é o ponto chave da questão... de forma que se um dia agente tiver que trocar o sistema de armas, agente trocava apenas uma parte do sistema de... do sistema como um todo... mas agente já teria o COA e teria o radar que é o nosso, ou seja, a mais alta tecnologia radar nós estamos desenvolvendo e o COA nós estamos desenvolvendo. E aí se precisaria trocar uma arma, seria uma

adaptação ao sistema... mas a chave do sistema é o radar e a chave do sistema é o COA. Sem essas duas altas tecnologias, e principalmente o COA, desenvolvido aqui, sob domínio nosso, essa arma pode virar apenas um material de exposição.

18:21\_ O Sr teria alguma outra consideração a realizar?

18:28\_ É, eu não tenho muito outras informações assim diferentes do que agente conversou, mas eu acho que é viável e eu queria recomendar pra você, que no seu trabalho, apesar que você está trabalhando a metodologia da pesquisa, mas se for possível você propor a praticidade, propor um emprego realmente disso, um caso como esse, eu sugeriria, fazer um estudo de caso de uma aquisição do sistema de armas de média altura para o... dentro do Projeto de Defesa Antiaérea, e recomendar que além do General XXXXX, que é o 4º Subchefe, e foi o gerente do projeto, que você converse com o Coronel XXXXX, lá do EPEX. São dois que eu sugeriria a você a conversar.

## APÊNDICE G – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM E4

### Transcrição da entrevista – militar do Força Aérea Brasileira - “Entrevistado nº 4”

**Data e hora da entrevista:** 29/01/2018, às 15:45 horas.

**Local:** Sala da Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate – Brasília – DF – Brasil.

**Duração:** 29 (vinte e nove) minutos.

00:20\_ O Sr. poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?

00:32\_ Bem, é... eu estou na reserva já há... desde 2013, praticamente... mas antes a minha vida ligada à Força Aérea praticamente era ligada na área operacional... é... basicamente sou piloto de caça, piloto de F5, e trabalhei muito tempo na parte operacional, voo de caça e instrução de caça. Com exceção dessa parte, teve uns 2 anos que trabalhei como o 02 (subcomandante) de uma base aérea, que cuida um pouco mais da parte administrativa... na ativa minha experiência maior com relação a isso, foi na administração de base. Depois que eu fui pra reserva, fiquei 1 ano na reserva, e depois fui convidado para vir trabalhar na COPAC, e aí que eu comecei a ter um pouco mais de contato com essa parte mais ligada a parte administrativa, com a parte mais ligada especificamente a contratos, que é o que trabalho hoje aqui na COPAC. Basicamente isso.

01:42\_ Tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas (FFAA)?

01:50\_ Então, como eu disse, a maior experiência que eu tive, adquiri, foi nos 2 anos trabalhando como 02 da Base, Base Aérea de Canoas, e depois quando eu cheguei aqui na COPAC... então a partir do momento que eu cheguei aqui é que tive mais contato um pouco mais acirrado com essa área.

02:08\_ Seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente ao Programa F-X2 - Caça Gripen NG ou algum outro Projeto Estratégico da Força Aérea Brasileira (FAB)? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

02:23\_ Então, desde que eu voltei a trabalhar como PTTC (Prestador de Tarefa por Tempo Certo) aqui na COPAC, eu entrei aqui como adjunto do Projeto FX2... então basicamente desde o começo do projeto... depois da decisão pelo caça Gripen, até então o projeto já existia mas não havia sido a escolha, então em 2013, dezembro de 2013 foi escolhido o Gripen e em 2014 eu comecei a trabalhar aqui... e diretamente como adjunto aqui do projeto, e um pouco mais tarde atuando como fiscal do contrato.

03:05\_ Pode falar sobre o Programa F-X2 - Caça Gripen NG e outros projetos estratégicos das FFAA brasileiras?

03:14\_ É... o que eu posso falar é especificamente do Projeto FX2, né?... que é um projeto que é pra fazer a aquisição de material de sistemas de armas, né?... ligado à substituição dos caças, especificamente dos Mirrages 2000, que foram desativados, mas na verdade ao longo prazo eu diria que a maioria dos caças de primeira linha da Força Aérea Brasileira... é um projeto ligado especificamente à revitalização da Força Aérea principalmente na parte ligada a caça, na parte de defesa aérea do Brasil. É um projeto muito importante porque como todos sabem, começou há muito tempo, e só foi realmente concretizado em dezembro de 2013, com a decisão da Presidente pela empresa SAAB... mas é um projeto que é muito demorado, tanto para conseguir executá-lo, quanto... depois da assinatura do contrato até começar realmente a receber as aeronaves... então é um projeto de longo tempo, e que vai sobreviver na Força Aérea por mais 30 ou 40 anos... então é um projeto de longuíssimo prazo.

04:30\_ Considera o referido Programa importante para a revitalização da FAB?

04:35\_ É importantíssimo, porque a Força Aérea ela há muito tempo ela vem almejando, assim, fazer a substituição dos caças de primeira linha, Mirage, F5, AMX, etc,... mas como eu falei, é um processo demorado, por diversos motivos aí... a decisão foi muito demorada, foi passando de governo pra governo, e é um processo que demora muito... a própria aquisição, depois da aquisição, até agente começar a receber... então é um processo extremamente demorado, e... é um projeto importante, porque a Força Aérea há muito tempo precisava trocar seus caças que já uma fase avançada, apesar da modernização de alguns caças, mas agente acaba ficando bem atrasado em relação a outros países, e a tecnologia não para, né?... então é extremamente importante.

05:27\_ Pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA Brasileiras – comércio de material bélico?

05:39\_ É... eu não tenho

é um país que tem um conhecimento tecnológico muito grande

06:20\_ Qual sua visão em relação à Suécia como parceira e fornecedora de material bélico para o Brasil? (viável?)

06:30\_ Eu acho que é bem viável, até pelo próprio projeto, né?...

a grande vantagem é que agente participa do desenvolvimento... então agente tá participando e tá recebendo uma transferência de tecnologia que vai ser extremamente útil pro País... é a médio e longo prazo... eles tem experiência, tem tecnologia e agente tem essa necessidade... então acho que vai ser extremamente útil pra o País.

07:20\_ Dentro do assunto Orçamento Público, pode tecer comentário sobre Operação de Crédito Externo? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.

07:31\_ Bem... é... como agente estava conversando antes, a parte do crédito né?... especificamente do crédito, ele é feito pela SEFA (Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica), aqui dentro da Aeronáutica... agente no Projeto, agente é praticamente um usuário do contrato de financiamento, que

sustenta os contratos do projeto. Pelo o que agente tem visto aqui nesses anos trabalhando com esse projeto, a grande vantagem é que você tem uma certa garantia de um crédito para suportar o projeto. A desvantagem, talvez não seja uma desvantagem, mas uma desvantagem no sentido de dificuldade, é que pra você fazer um contrato de financiamento você tem que tá... já praticamente negociado todo o contrato comercial... porque você não faz um contrato de financiamento baseado num número que você chuta, então tem que ter o contrato comercial definido, saber o valor que você quer fazer o financiamento e correr atrás do financiamento... e o processo de financiamento, você provavelmente vai ter uma conversa com o pessoal da SEFA, é um processo relativamente demorado... então ele não é... não depende somente do órgão da Aeronáutica, depende de diversos órgãos do governo, e tem várias fases que tem que passar... então é um processo assim, que eu chutaria é coisa de mais de um ano pra conseguir efetivar... essa eu acho que é uma grande desvantagem... no sentido de efetivar um contrato.

09:00\_ Pode tecer comentários específicos sobre a OCE dos Caças Gripen NG? Considera um *Case* de sucesso?

09:10\_ Eu acho que é um sucesso pelo que agente ouve falar... a parte do contrato ele foi bastante interessante em termos de juros, em termos de custos, né, pro governo brasileiro... é... o que eu posso dizer também?... é que na verdade é um caso interessante, mas tem suas dificuldades no sentido de que ele é interessante se você for um credor... um bom pagador... se você pagar em dia, ele tem suas grandes vantagens... os detalhes do financiamento assim eu não sei, vai conhecer depois com a SEFA, mas pelo que eles nos falam, não, é um é um excelente contrato, e foi um bom contrato pra FAB, desde que agente pague em dia! Se você deixar de pagar em dia, aí provavelmente vão ter alguns percalços, algumas dificuldades, alguns é... cobranças extras que vão torná-lo menos... menos vantajoso.

10:21\_ Tem contato com a referida OCE, e que possa dar algum detalhe sobre os 3 contratos: CLS – Aquisição – Armamento?

10:31\_ Então... é... os contratos eles foram negociados com a empresa, e simultaneamente a SEFA estava negociando o contrato de financiamento junto ao banco e ao governo sueco. É... depois que foi definido os valores, por isso que eu disse que era uma dificuldade inicial... porque você tem que ter esses valores definidos do contrato, após definidos os valores houve a... o contrato de financiamento... no contrato de financiamento no nosso caso, houve uma certa dificuldade ainda porque houve uma demora, porque o governo resolveu tentar uma renegociação de juros, que já estavam acertados, então atrasou um pouco mais o financiamento... tanto é que o contrato... o contrato de financiamento ele comporta os três contratos, né?... totalmente os três contratos do projeto, que é o contrato de aquisição, dos 36 caças, seus sistemas, simuladores, etc... o contrato de CLS, que é o contrato logístico, e o contrato de armamento, né?... os dois contratos, do principal e do contrato de CLS, eles foram feitos em coroa sueca, na moeda coroa sueca, e o contrato de armamento, como a empresa não é uma empresa que ela é a... construtora, a empresa ela terceiriza basicamente ela terceiriza a compra do armamento... então ela compra dos fornecedores e fornece pra FAB, então ela foi feito um contrato de armamento em dólar, pra evitar que variações de preço, etc, ela não teria controle sobre isso. Então nesse caso específico do armamento o contrato foi feito em dólar por causa disso: porque os fornecedores são outros fornecedores, de outros países, e aí ficou vinculado ao dólar sem cláusulas de reajustes. Que mais?...

então é isso sobre financiamento. Um detalhe que também é uma dificuldade, que posso vincular ao projeto, é que agente tem uma cláusula de reajuste de contrato, mas no contrato de financiamento você não pode botar um valor... então o contrato de financiamento ele não... hoje ele não contempla todo o reajuste... contempla um valor básico da coisa... os reajustes estão fora desse contrato de financiamento, é uma dificuldade que vai ter que ser trabalhada lá na frente, ou vai ter que ser renegociado o contrato de financiamento, ou vai ter que ser feito um novo contrato de financiamento, ou vai ter que ser feito o pagamento dessas... desses extras, desses reajustes né?... de outra fonte... então, acho que no geral, é isso.

13:05\_ Pode falar sobre as garantias previstas no contrato: FAB x SAAB e SAAB x FAB?

13:12\_ Garantias... bom... os contratos aqui da COPAC eles tem normalmente é... (inaudível) ... tem uma garantia financeira de 5% do valor do contrato, que caso a empresa não cumpra determinada entrega de etapas, etc, pode ser retirado, né, dessas garantias financeiras. Não tenho muito mais detalhes que isso não... basicamente é isso, uma garantia financeira de 5% do valor total do contrato, e ele pode ser... se eu não me engano, ele pode ser ... ir reduzindo aos poucos, de acordo com que o contrato vai andando. Além disso tem os contratos normais de garantia do próprio banco financiador, etc... que dá uma certa garantia que o produto tem que ser entregue...

14:08\_ Pode tecer comentários sobre os juros do financiamento do contrato e os índices de reajustes contratuais previstos?

14:15\_ Os juros do financiamento eu não tenho conhecimento para poder te passar, porque faz parte do contrato de financiamento da SEFA, como eu falei, pelo que agente ouvi da SEFA foi um contrato vantajoso nesse sentido, desde que agente consiga fazer o pagamento é... em dia... seja um bom pagador. Agora na parte de reajustes contratuais, isso é na negociação comercial, e dentro do nosso contrato... eu te falei, nós temos três contratos... o contrato em dólar que foi a aquisição de armamento, justamente porque se trata de fornecedores.... de outros fornecedores que fornecem via empresa SAAB para a Força Aérea... foi feito em dólar então esse contrato agente não colocou cláusula de reajuste porque a própria... o próprio dólar já tem uma certa variação que é acaba compensando de alguma forma é... os valores, né? Logicamente que sempre que tem... que você pensa num valor fixo, provavelmente já tenha embutido alguma gordura em relação, assim, às possíveis variações de preço ao longo do tempo. Mas nos contratos de... que foram especificamente direto com a SAAB, ela como fornecedora do equipamento, né?... que é o caso do principal, da aquisição, e do contrato de CLS, nós fizemos cláusulas de reajustes baseados em índices industriais suecos... então existe uma fórmula no contrato que leva em consideração os índices industriais, os índices de inflação na Suécia, tanto na parte... eles chamam de colarinho branco, colarinho azul, que é na parte de mão de obra, e mais ligado ao pessoal de administração... existe uma fórmula no contrato que ele prevê. É no caso específico do contrato nosso, agente fez uma... nos 3 primeiros anos agente botou um teto limitador pra evitar alguma surpresa, é... principalmente nos 3 primeiros anos... limitado a um valor X... e após o 4º ano o índice é o valor que der... tem variado entre esse... desse... um pouquinho acima desse valor, que agente colocou como teto, que foi uma estimada inicial de qual seria o reajuste. Agente tem trabalhado como previsão no nosso planejamento, agente tem trabalhado com a previsão aí de... e tem dado abaixo disso... em

torno de 3% ao ano, como índice de planejamento para agente fazer a solicitação de dinheiro para o ano seguinte. Existe uma dificuldade nesse caso específico com a Suécia, que é um detalhe que não sei se todo contrato que for fazer com eles se vai ser isso, mas eles tem uma... um índice de... a divulgação dos índices industriais deles eles ocorrem dois meses após determinado mês, eles divulgam um índice preliminar, e 14 meses depois eles definem o índice... divulgam o índice definitivo... então nosso contrato é baseado no índice definitivo, então existe uma dificuldade, que agente tem que fazer uma... no primeiro ano agente reajusta o contrato pelo índice preliminar, quando sai o índice definitivo agente tem que fazer um reajuste: vê se agente pagou a maior ou a menor, pra poder fazer essa compensação no ano seguinte... então é uma dificuldade um pouco maior de controle, mas é porque em função de não existir... agente não pode fazer baseado no índice preliminar porque é um índice que... não é o índice final, e também não se pode esperar quase dois anos pra fazer o reajuste, ficaria muito complicado... então é uma dificuldade que agente tem que gerenciar ali, ao longo do contrato.

18:02\_ Offset – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral? Pode esclarecer como foi previsto neste contrato?

18:14\_ É... aqui na Aeronáutica e já no Ministério da Defesa já está previsto né... que acima de um determinado valor, eu não lembro exatamente de cabeça, acima de determinado valor é obrigatória a parte de transferência de tecnologia... então assim... é... pras Forças Armadas especificamente, pode parecer que é uma dificuldade, mas no caso específico do Gripen, agente está usando essa transferência... é... a offset como transferência de tecnologia, né?... porque offset pode ser várias coisas, né?... pode ser uma compensação comercial de qualquer tipo de material.... mas no nosso caso é a transferência é diretamente ligada ao objeto do projeto... então assim, eles estão transferindo tecnologia pra gente, pra gente aprender a fazer, e para as nossas empresas (indústrias) acabarem fazendo... então ela é muito importante para o projeto, pro País, e além de ser uma obrigação hoje é... legal, né, por parte das Forças.

19:20\_ Contrato de financiamento em Dólar ou Coroa Sueca há diferença? Quais seriam as características de cada uma dessas moedas?

19:28\_ É... basicamente eu já comentei antes, mas agente fez dois contratos ... (tosse)... em função do contrato de financiamento do armamento... como a empresa SAAB não é a fornecedora do equipamento, ela compra de terceiros... ela basicamente faz o gerenciamento desses contratos, e passa pra Força Aérea, e... é... por isso foi feito em dólar... porque o dólar é uma moeda mais estável, então foi nesse sentido. A coroa sueca, a empresa pra ela seria mais vantagem fazer contrato em dólar, total... mas é uma exigência nossa que não fosse em dólar, porque agente fica muito variável às... sobe e desce do câmbio... é... na verdade agente é que... é... (murmurou baixo, inaudível)... eu sei que a negociação final... aconteceu tanta coisa no meio do caminho, que às vezes vai-e-volta... mas na negociação final agente é... aceitou fazer em coroa sueca desde que... e a empresa aceitou fazer em coroa sueca desde que houvesse um índice de reajuste, porque pra eles, que nem acontece no Brasil, existe algum tipo de inflação e eles estão sujeitos às variações cambiais do resto do mundo... então muito equipamento, por exemplo, o motor, é americano, então assim... eles compram o motor... eles não podiam fazer em coroa sueca sem reajustes, porque existem as variações cambiais... então... a grande diferença foi essa...

eles... pra gente não era grande vantagem o dólar, porque agente corria riscos... e pra eles em coroa sueca necessitavam ter alguma... algum gatilho de poder fazer algum reajuste nas variações, né? Basicamente foram essas duas diferenças com relação a isso... nos contratos em coroa sueca existe um reajuste anual, e o contrato em dólar não existe, é um valor fixo até o final.

21:20\_ O cronograma físico-financeiro está sendo satisfatório?

21:25\_ Está... está sendo satisfatório... ele tem uma característica que ele é bastante quebrado, em diversas etapas... é... existe uma dificuldade maior de acompanhamento do projeto, porque você precisa tá recebendo etapas... você não fica esperando chegar no final de um... receber um avião no final, por exemplo... você vai recebendo partes do avião... e especificamente como é um contrato que.. que o avião não tava pronto, que é um avião em desenvolvimento, então é... existe a necessidade de a empresa ir recebendo conforme ela vai fazendo os trabalhos, vai fazendo o desenvolvimento, e agente tem a maior dificuldade de fazer o acompanhamento... porque agente tem que estar acompanhando passo a passo. É a característica do contrato em si, por ser um contrato de desenvolvimento, ele é mais complicador do que comprar um avião de prateleira pronto... que você vai lá e recebe aquele avião, e paga aquele avião... aqui não seria pagando por partes. E o próprio acompanhamento fica mais complicado. Mas está sendo cumprido de acordo e atendendo o que agente se propôs desde o início.

22:34\_ Quais são os aspectos positivos e negativos visualizados caso o EB queira seguir o mesmo modelo para aquisição de outros materiais bélicos?

22:47\_ É... você diz especificamente com relação ao crédito, né?... financiamento... a Força Aérea usou um modelo que... na verdade ela fez uma opção por não escolher especificamente o armamento, ela fez uma grande licitação, né?... então no final das contas acabamos de ter três grandes concorrentes, que era a empresa SAAB, a empresa Rafale, e a Boeing. É... uma dificuldade maior eu imagino nesse tipo de licitação, porque depende de outras coisas... agente perde um pouco o controle, agente não compra necessariamente aquilo que agente quer... mas no caso específico do Brasil, achamos vantagem, porque na verdade quem foi escolhido foi a que tinha... a que tinha conseguido mais pontos no geral... então foram analisadas diversas tipos de áreas.... área logística, área comercial, área de offset, então tudo isso foi levado em conta. É... eu acho que esse sistema específico, ele tem as suas vantagens, e desvantagens. A desvantagem é que você não depende... foi uma escolha presidencial, no final a escolha depende então não necessariamente vai receber... as vezes você opta... tem a pontuação geral aponta para um determinado sistema, só que por outros motivos, muitas das vezes políticos, estratégicos governamentais, acaba sendo escolhido outro... outro equipamento... no caso do Gripen... do FX ele... ao longo do tempo optou... passou pelas diversas empresas. É ... acho que especificamente no sentido como foi feito o contrato... não o contrato, mas o processo de licitação. O contrato pro FX eu acho que tem suas vantagens... é...tem as vantagens que eu te disse em relação ao financiamento... tem uma certa garantia do... do crédito... uma garantia... uma garantia, como vou dizer, não muito... uma garantia virtual... porque assim... não faz parte do orçamento... ok, não faz parte do orçamento... mas ele está limitado aos limites que a Força recebe. Então é uma dificuldade que agente sente, assim: "Pô, eu tenho o financiamento, mas por vezes eu não consigo usar todo o financiamento previsto", porque não está autorizado para aquele ano. Porquê? Porque o governo tem diversos motivos de arrecadação, ele te dá

um limite pra Força: “Ok, por exemplo o FX no ano que vem vai ter x de limite”... que é inferior ao que você necessita. Existe o contrato de financiamento, ele te dá o dinheiro se você quiser, mas o governo te limita por causa dos limites financeiros previstos. Dá pra entender isso, porque um governo não pode comprar pra deixar outro pagar... mas é uma dificuldade... assim, às vezes agente tem a ideia de que o financiamento resolve todos os problemas, e não resolve... facilita... ele te dá um subsídio ali pra ok eu tenho esse dinheiro reservado, mas não ... na hora de utilizar não é tão simples quanto parece. Então assim, tem que tomar cuidado pra não achar que está resolvido todos os problemas.

26:27\_ OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?

26:41\_ É, de alguma forma sim, porque na verdade agente acaba estreitando ligações, né? Então assim, a partir desse projeto, acordos bilaterais de diversas áreas já tão começando a acontecer dentro da Força Aérea, até provavelmente com outras forças, né?... porque agente acaba tendo uma ligação maior com o país... não necessariamente por causa do acordo de crédito, mas sim por causa da... da ligação que tem com o projeto... o acordo acaba entrando no bojo do projeto. Então assim, as vantagens do acordo de crédito, como eu te falei, ele tem vantagem, é... pra gente, no sentido de agente conseguir fazer um pagamento em dia, ele tem uma vantagem. Acordos bilaterais, eu não sei se isso vai (inaudível) ... o projeto em si, como um todo, ele acaba ajudando os acordos bilaterais. Aí entra o contrato de financiamento e o contrato comercial em si... eu não sei te dizer se só o contrato de crédito... até mesmo porque o contrato de crédito está vinculado ao acordo comercial... você não consegue fazer um contrato de financiamento e terá que fazer uma aquisição em outro país..., por exemplo, então assim, ele é vinculado... mais ou menos vinculado... ele te empresta se você está comprando um material dele e não qualquer outra situação.

28:00\_ Considera satisfatório, como um todo, o contrato celebrado de OCE?

28:04\_ É, considero! Desde que agente consiga cumprir, pelo menos por enquanto está sendo bem satisfatório.

28:12\_ Gostaria de tecer mais algum comentário que considere útil à pesquisa ora realizada?

28:21\_ Não... na verdade agente não consegue explicar tudo aqui em poucas palavras... o que acontece desde o começo... é... muitas negociações no início... dificuldade de negociação... vai e volta... mas assim, ao longo do tempo, se você precisar de alguma informação extra, agente está à disposição pra tentar esclarecer... porque agente fala de uma maneira genérica, aqui... mas às vezes tem detalhes que só no dia-a-dia que agente acaba percebendo a dificuldade e acaba tendo que resolver.

## APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM E5

### Transcrição da entrevista – militar do Exército Brasileiro - “Entrevistado nº 5”

**Data e hora da entrevista:** 31/01/2018, às 16:30 horas.

**Local:** Gabinete do Chefe da Assessoria Especial de Orçamento e Finanças – Brasília – DF – Brasil.

**Duração:** 18 (dezoito) minutos.

00:27\_ Poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?

00:37\_ Ok, bem... até mesmo pela formação na área de Intendência, logística, eu venho trabalhando na administração pública desde de tenente, né?... nas diversas áreas, e em todo o momento da carreira, exceto quando eu fui instrutor, eu tive diretamente aí ligado à área da administração pública.

01:01\_ O Sr tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas (FFAA)?

01:06\_ Sim, até pela minha função atual... hoje eu trato do orçamento do Exército “da porta pra fora”, digamos assim... porque “da porta pra dentro” é a 6ª Subchefia do EME (Estado-Maior do Exército), e da “porta pra fora” que é entrada junto aos diversos órgãos do governo, é aqui a Assessoria Especial de Orçamento e Finanças.

01:27\_ Seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente aos Projetos Estratégicos do Exército (PEE) ou à transformação do Exército Brasileiro (EB)? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

01:40\_ Sim, positivo. O cargo hoje, um dos... das partes que eu trato aí, é a de investimento, de recursos orçamentários para investimentos, e nesse contexto, há inclusive uma carteira específica que é... a carteira hoje chamada AVANÇAR... antigamente era o Programa de Aceleração do Crescimento, PAC, né?... mas desde o ano passado isso teve uma nova nomenclatura, por decisão do atual governo... então é Avançar, e nós tratamos aí desse... desse... dessa área de investimento, Avançar, que atende diretamente os Projetos Estratégicos do Exército. Quanto à transformação não tenho contato direto, né?... o que agente faz aqui é obter recursos é... para os projetos estratégicos... eles sim, são os que... é... digamos assim, fomentam a transformação do Exército.

02:47\_ Conhece os PEE e suas áreas específicas de atuação e desenvolvimento?

02:54\_ Sim! Conheço porque já trabalhei é, por duas vezes inclusive, no Escritório de Projetos do Exército, na criação dele, e depois como responsável lá pela área de Parceria Público Privado, então conheço os... não com tanta profundidade, mas conheço os diversos projetos que estão hoje aí, na carteira de Projetos Estratégicos do Exército.

03:18\_ Considera os PEE importantes para a transformação do EB? Em que medida?

03:25\_ Sem dúvida são muito importantes, é... até porque eles são os fomentadores aí dessa transformação, né? Eles... é que por intermédio dos projetos do Exército que vão conseguir é... a tecnologia necessária para que a Força evolua... e até mesmo mudanças na estrutura da Força.

03:49\_ Pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA brasileiras – comércio de material bélico?

04:00\_ Não, eu não conheço aí as forças armadas suecas, e a suas conseqüentes possibilidades... eu não conheço, então eu aqui não tenho como lhe fazer... tecer comentários.

04:19\_ Considera que exista algum equipamento militar, de elevado valor tecnológico agregado, de uso da Força Terrestre da Suécia, que seria de interesse imediato do EB e que possam contribuir com a transformação deste?

04:30\_ Não... da mesma forma não conheço. Hoje, assim, já que vamos tratar de operação de crédito externo, uma área que eu acho que é muito boa para operação de crédito externo, é o aspecto aí do interesse do Exército em... é... em aeronaves, helicópteros pra área em... em emprego operacional. Então não sei se caso eles tenham... isso aí pode até vir a compor um vetor de interesse por parte do Exército Brasileiro.

05:01\_ Considera a Suécia um potencial fornecedor de material de defesa para o Brasil? Tem conhecimento de algum material de interesse do EB?

05:10\_ Eu não conheço, mas certamente eles... até pela... por ser um país bem desenvolvido em termos de defesa, certamente terá algo que possa nos interessar, né?... mas isso vai depender de seleção, de procedimentos aí... é... para selecionar os equipamentos... então não tem como te afirmar se a Suécia tem especificamente algum equipamento.

05:42\_ Dentro do assunto Orçamento Público, tem conhecimentos sobre Operação de Crédito Externo (OCE)? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.

05:51\_ Sim... é... operação de crédito externo, o Exército no passado inclusive fez algumas, né?... e hoje a vantagem que tem a Marinha e Aeronáutica, que tem operação de crédito externo, é ter assegurado o aporte de recursos para o pagamento, digamos assim, das contraprestações que ocorrem em determinado período do contrato. Então essa...essa... o fato desse orçamento... (INTERRUPÇÃO) ... então esse... uma das vantagens é essa: é que uma vez feito o acordo, já passa por todo um rito no governo federal que assegura o aporte de recurso... é... tem também o aspecto que a Força Aérea Brasileira, nesse caso aqui, pelo que consta, conseguiu uma ótima taxa de juros... então... isso é uma vantagem. Uma desvantagem que eu vejo assim... não a Aeronáutica que fez agora recente... com o País já em crise, né?... mas a Marinha fez essa operação de crédito externo num momento em que o País, em tese, dispunha de recursos para o próprio País financiar isso... e eu vi que certamente houve outros fatores que influenciaram né?... possivelmente tenha sido uma exigência para que aquela tecnologia pudesse ser transmitida, mas naquele momento o País poderia ele mesmo financiar... o que deixaria um custo mais barato para o dinheiro, né? Mas assim, hoje, sem dúvida, tem mais vantagens do que desvantagens

07:44\_ Tem conhecimento sobre a OCE realizada pela Força Aérea Brasileira (FAB) para aquisição dos Caças Gripen? Acha que é um *Case* de sucesso?

07:53\_ É... o conhecimento que eu tenho é superficial... assisti algumas apresentações... tudo leva a crer que sim, que é um *case* de sucesso, até pela forma como isso se desenvolverá ao longo do tempo... chegando a fabricar as aeronaves aqui mesmo, dentro do País, né?... então isso aí, e graças à existência hoje da... da Embraer ele terá como absorver a tecnologia que será repassada. Então nesse caso específico da Força Aérea, eu acho que o País tem muito a ganhar

08:28\_ Considera que o EB poderia adquirir material de defesa na Suécia aos moldes do Caça Gripen?

08:35\_ Eu te falei anteriormente ali... eu não conheço especificamente as disponibilidades da Suécia, né?... isso também agente não tem como afirmar de imediato que vamos comprar algo da Suécia, porque é... teria... existe um processo seletivo que é conduzido, longo e com muitos atores aí que são potenciais participantes... nós teríamos que chegar ao fim desse processo sinalizando claramente algum produto da Suécia como o melhores pra nós. Só que eu não tenho como aqui te dizer se o EB poderia ou não adquirir da Suécia. Eu entendo a sua pergunta aqui, já que houve uma operação de crédito externo lá, aí sim, caso o item selecionado fosse da Suécia, poderia trazer um ganho para nós.

09:36\_ Utilizar o conhecimento adquirido pela FAB para realizar as aquisições de material sueco para o EB, seria uma boa solução? Quais seriam os aspectos positivos e negativos?

09:46\_ Sim, acho que é... como eu lhe falei: se na seleção do produto, o produto sueco se mostrar como sendo o mais apropriado, o melhor, e com melhor custo-benefício, aí sim, tudo isso que a Força Aérea... todo o contato feito pela Força Aérea pode ser aproveitado, né?... e... e... esse é o aspecto positivo, né?... Já ter um histórico relacionamento e poder utilizar todos esses... é... essa rede de relacionamento. Não vejo aspecto negativo... num identifico nenhum aspecto negativo... como eu te falei, porque hoje o País está numa situação que não conseguiria financiar uma necessidade pelo Tesouro (orçamento da União)... uma necessidade que o Exército tivesse.

10:38\_ Acredita que as condições favoráveis do contrato da OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?

10:51\_ Sem dúvida... aqui inclusive... é... houve um determinando momento ali antes de fechar o contrato... é... intensa busca em reduzir a taxa de juros, isso foi reduzido a um nível considerado bastante satisfatório, né? Então é... considero que o acordo bilateral (Brasil x Suécia) sim, ele é favorável, e como eu te falei, se tiver a consideração firme de que o melhor pra nós seria comprar lá, acho que eles poderiam nos ajudar.

11:23\_ Em relação a offset – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral, como previsto no contrato do Gripen?

11:34\_ Sim, é de fundamental importância que agente não simplesmente compre material de “prateleira”, né? .... nós temos que agregar alguma coisa para o País, ainda mais que são compras

grandes, elevado nível de complexidade... e se nós simplesmente comprarmos, sem qualquer transmissão de tecnologia, isso aí o País acaba sendo muito reduzido. Então o offset é um instrumento aí fundamental no contexto de quase que de todos aí as grandes aquisições de defesa para assegurar que o País vá receber, ele tenha ganho. Por outro lado, só vale a pena fazer um contrato com offset se nós tivermos condições de absorver a tecnologia, porque o passado mostra às vezes você compra, faz o offset, mas não tem condições ainda na sua indústria de absorver o conhecimento.

12:38\_ O contrato do Gripen possui parte em Dólar e parte em Coroa Sueca. Pode tecer comentários sobre as possíveis vantagens e desvantagens da variação das moedas?

12:50\_ Olha... é... fora o trabalho que você terá... você terá um pouco mais de trabalho pra comprar em duas moedas, mas o fato de ser uma ou outra eu não vejo problema, já que agente hoje... o nosso sistema aí financeiro nos permite com facilidade adquirir moeda estrangeira... é... não vejo, a não ser no plano operacional, de ter que comprar duas moedas diferentes, isso é irrelevante aí... não vejo isso como uma desvantagem, desde que isso gere para nós alguma redução de custos, de taxas... então se isso gera pra nós alguma redução, eu acho que não há aí obstáculo não.

13:37\_ Diante dos aspectos destacados do contrato do Caça Gripen NG, como avalia a possibilidade de celebrar uma OCE para adquirir material de defesa da Suécia que pudesse alavancar a transformação do EB?

13:55\_ Bem, vou te falar aqui sobre a possibilidade de se celebrar a operação de crédito externo... não especificamente com a Suécia, porque isso dependeria, como te falei, de um processo seletivo, que agente não tem ainda, né? Mas nós temos aí, em algumas áreas, como a nossa artilharia, que está precisando... uma artilharia de média altura, então... é... hoje nós estamos com essa demanda... seria interessante, desde que houvesse a tecnologia... viesse pra nós também... a nossa... o nosso componente aéreo ele... não temos helicópteros de combate, de ataque... temos só helicóptero de transporte... então é... seria um outro objeto muito interessante para operações de crédito externo, né? Como te falei, não especificamente com a Suécia... mas com outros países, né? Entendo que nós temos, dentre as várias necessidades, da Força, do Exército Brasileiro, nós temos algumas que se enquadrariam muito bem com operação de crédito externo. É que assim... é... não depende apenas de nós querermos, né?... isso tem toda uma tramitação pelo governo, até a aprovação final, difícil... a própria Força Aérea aí, com o Gripen, levou muitos e muitos anos... até conseguir consolidar a posição... consolidar a posição e adquirir o caça. Então é... creio que vá passar por essa série de dificuldades também, mas é... há aquisições que a operação de crédito externo seria o instrumento muito apropriado para que pudesse alavancar essas aquisições, e assegurar o aporte de recursos no médio e no longo prazo, né? Então como falei com você, quando se trata de uma aquisição de defesa de grande complexidade... você assegurar o fluxo orçamentário é muito positivo.

16:02\_ O Sr teria alguma outra consideração a realizar?

16:08\_ É... hoje o... das três forças, Marinha, Exército e Aeronáutica, só o Exército não tem uma operação de crédito externo em vigor, né? É... e nós precisamos fazer uma, até pra... pra que esse conhecimento retorne, e agente possa é... a partir daí, buscar essa alternativa, né? Ela é uma alternativa,

dentre outras... mas que assim, hoje esse conhecimento nós estamos defasados em relação à Marinha e à Aeronáutica... e nós precisamos manter esse conhecimento dentro da Força, obter e manter esse conhecimento dentro da Força... e uma... que agente tem discutido bastante aí, uma possibilidade de iniciar... uma operação de crédito externo mais reduzido um pouco... e depois partir pra uma mais ampla. Mas isso é uma decisão do governo. Hoje assim, no governo, atual, até o final desse ano, acredito que não haja essa possibilidade de desencadear uma operação de crédito externo. Mas no próximo governo, é interessante que o Exército tente uma OCE mais reduzida possível, pra instrumentar o processo ver como ele funciona novamente, e a partir daí sim, manter como alternativa pra cada situação e definir qual a situação é melhor: por crédito externo, ou é melhor por financiamento próprio do país, e assim por diante.

## APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM E6

### Transcrição da entrevista – militar da Força Aérea Brasileira - “Entrevistado nº 6”

**Data e hora da entrevista:** 29/01/2018, às 13:50 horas.

**Local:** Sala da Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate – Brasília – DF – Brasil..

**Duração:** 38 (trinta e oito) minutos.

00:20\_ Bom, Coronel, poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?

00:26\_ Na minha carreira... é a primeira vez na verdade que eu tô trabalhando na área administrativa, eu tenho uma carreira eminentemente operacional... desde 1999, quando me formei na Academia da Força Aérea até 2015 assumindo funções operacionais, desde as mais básicas até operações e comandante de unidade aérea... no ano de 2016 realizei o curso de Comando e Estado-Maior, e agora em 2017 cheguei, é... aqui na COPAC (...) para trabalhar no projeto FX2, que está sendo basicamente o meu primeiro contato com a área de administração pública propriamente dito.

01:07\_ Então a segunda pergunta está praticamente respondida... tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas?

01:16\_ É... apenas a experiência que eu adquiri no ano passado no trabalho aqui na COPAC.

01:21\_ O seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente ao Programa F-X2 - Caça Gripen NG ou algum outro Projeto Estratégico da Força Aérea Brasileira? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

01:35\_ É... sim! O meu cargo atual é de adjunto do gerente do projeto FX2, eu trabalho diretamente na gerência do projeto... é... no gerenciamento todos os aspectos relacionados ao contrato de aquisição da aeronave Gripen NG para a força Aérea Brasileira... e o trabalho aqui ele é bastante compartimentado, mas ele é da mesma forma sinérgico entre todo mundo que está aqui trabalhando... então nós somos cinco oficiais e o trabalho ele é bastante dinâmico, né? Então vai desde assessoria em alguns aspectos operacionais até, é, gerenciar, concluir o processo de pagamento, fazer o recebimento de etapas, é... cálculo de reajustes, essas coisas todas... então abrange toda ... todo o contato que um gerente de projeto tem que ter com seu projeto.

02:30\_ Passando pro segundo bloco, informações sobre Programa F-X2 - Caça Gripen NG e forças armadas suecas, é... o Sr pode falar sobre o Programa F-X2 - Caça Gripen NG e outros projetos estratégicos das FFAA brasileiras?

02:48\_ É... o FX2 ele é um... ele é um projeto que tá... na verdade ele é um projeto de defesa, é um projeto do Ministério da Defesa, o orçamento dele ele vem... não é um orçamento da Força Aérea

Brasileira, ele é um orçamento do PAC Defesa, ou seja, um Programa de Aceleração do Crescimento da Defesa, assim como o KC390, ou seja... e o HXBR, que é um projeto de Defesa, aí sim, eminentemente de Defesa, é... só por essa informação você já denota a importância dele, não só pra FAB, mas pro País, né? São projetos estratégicos realmente que são colocados no patamar diferenciado para que tenha uma devida priorização orçamentária, para que não fiquem parados, né? E visa substituir, é as aeronaves Mirage 2000, que já pararam de voar em 2013, e no médio prazo as aeronaves F5 IA1, então num futuro vislumbra-se que o Gripen NG venha a ser a única aeronave de caça de alta performance da Força Aérea Brasileira. Então mais uma vez denota a importância do projeto para a FAB, né? Que ele foi escolhido para ser, não só a espinha dorsal, mas pra ser toda a avião de caça de alta performance da FAB. É... assim como outros projetos ele, é... requer atenção orçamentária para que não seja, é... preterido e o seu cronograma não seja desenvolvido de acordo com o planejado. Então é a briga diária nossa aqui.

04:18\_ O Sr Considera o referido Programa importante para a revitalização da Força Aérea Brasileira?

04:24\_ É, eu considero... eu considero porque você pensar que uma força armada ela só se chama força pelo seu braço armado, né, ou seja, sua capacidade de infringir dano ao oponente não só no seu território, mas também em território inimigo e a capacidade de você impor a sua vontade por meio do... ou você negar a imposição da vontade do inimigo por meio do uso da força, né... se você pensar no espectro de força armada nesse sentido, você vê que quer uma aeronave de caça é... ela é tão importante para uma força aérea quanto um carro de combate é para o exército, quanto um submarino é para marinha. É ... não que outras aeronaves não tenham a sua importância, uma aeronave de transporte, uma aeronave de transporte de carga, por exemplo, mas assim, guardadas as proporções, é ela que vai ser a primeira a decolar quando um problema acontecer, né? E nesse sentido, que ... na revitalização da Força Aérea alguns projetos eles são verdadeiramente estratégicos, e... o FX2 ele é realmente bem estratégico para a Força Aérea Brasileira, não é atoa o maior projeto da história da Força Aérea, em termos financeiros, né? Então... a tecnologia embarcada, os conceitos advindos, tudo isso aí vai... não diria nem que é um salto, eu diria que é um abismo que está sendo percorrido do Mirage 2000 pro Gripen NG. Então... ele não é importante, ele é primordial pra revitalização da Força Aérea.

06:10\_ O Sr pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA Brasileiras – comércio de material bélico?

06:20\_ Eu tenho pouco conhecimento, na verdade... das Forças Armadas Suecas, né? Um pouquinho mais da força aérea, mas não muito, muito conhecimento, porque eu tô, como eu te falei, estou há um ano só trabalhando com projeto, mas a Força Aérea Sueca ela... eu percebo que ela tem como principal diferencial é... uma ameaça real que está muito próxima a ela e que eles manifestam ostensivamente a preocupação com essa ameaça. E todas as ações de defesa elas são planejadas para essa ameaça. Então... eu vejo, é... nos encontros que nós temos com eles, nas ações de planejamento, principalmente com militares das forças armadas...

07:05\_ Qual a ameaça é??

07:05\_ A XXXXXXXXXXXX! Sem... sem... eles não tem melindres em falar... eles falam o tempo inteiro que aeronaves XXXXXXXXXXXX sobrevoam sobre o Mar Báltico, ali, no meio das ilhas, numa faixa bem estreita que é mar internacional, o tempo inteiro assim, é... ameaçando, né? E já existe uma animosidade de longa data com a Rússia... então assim, ali a preocupação deles é latente, porque a ameaça é real! É diária! Então todas as ações deles voltadas para a área de defesa, são voltadas para essa ameaça, seja o desenvolvimento, o projeto de caça, os conceitos de emprego... tudo isso aí é voltado para as características do território deles e pro cenário de emprego que eles vislumbram, né? ... Então... é... guardada as proporções ela é uma força aérea muito menor que a nossa, mas ela é uma força aérea que eu percebo muito mais eficiente que a nossa, né? Nós na Força Aérea temos aproximadamente trezentas aeronaves e temos setenta mil homens, eles tem dez mil homens para as mesmas trezentas aeronaves. Então... são conceitos diferentes, né? Isso não quer dizer que o gasto deles é menor porque eles tem menos gente, só que o gasto ele é mais direcionado... ao invés do gasto ir para pagamento de pessoal, ele é um gasto feito em tecnologia, em desenvolvimento, e é por isso que você vê que a Suécia é um país relativamente pequeno, com um PIB infinitamente menor que o nosso, mas que é um país altamente tecnológico, né? Não é à toa que está desenvolvendo um caça de quinta geração... e foi a primeira a colocar um caça de quarta geração no mercado, que foi o Gripen CD. Então toda essa tecnologia, armamentos... participaram do desenvolvimento do Meteor com o mesmo percentual de outros países com PIBs significativamente maior, ou seja, é uma força aérea muito preocupada realmente com o efeito do dinheiro que é investido, porque a população lá cobra muito. É... eles investem, e é um dinheiro muito caro pra eles, né? ... proporcional ao PIB, mas esse dinheiro tem que ter retorno, né? Então essa é a principal comparação que eu acho que posso fazer... em quantitativo de aeronaves nós temos muito mais, pessoal muito mais, mas na parte do emprego efetivo do recurso para que seja gerado tecnologia, eu acho que eles estão a um passo a nossa frente.

09:31 \_ Qual sua visão em relação à Suécia como parceira e fornecedora de material bélico para o Brasil? É viável, não é?

09:38\_ Eu acho que é viável, perfeitamente viável, porque a Suécia é um país que não... assim, no meu entendimento, leigo, né?... num nível um pouco mais baixo, é um país que o Brasil não tem um histórico de conflito ou de animosidade, de nada... é um país que tem... está em um outro continente, muito longe, então... é um país que tem um cenário muito específico de emprego dele, é um país que historicamente não é belicoso, mas é um país que tem alta tecnologia... então... a tecnologia que eles tem, ela pode sim, ser feita uma parceria com agente, porque em algumas áreas nós somos carentes da tecnologia... nós temos o... eu percebo que nós no Brasil, nós temos o recurso, talvez o recurso não seja é... eficientemente empregado, mas nós temos recurso... se você for analisar o montante que é empregado em defesa, ele é muito superior a muitos países, mas agente tem que transformar esse investimento em efetivamente em produtos que garantam o cumprimento da missão constitucional, né? Então eu vejo que a Suécia ela tem uma tecnologia muito grande, e nós temos recursos, é uma parceria muito interessante, porque... e nós temos uma empresa de ponta no meio aeronáutico que é a Embraer... então com tecnologia de ponta, e... vide as aeronaves que ela tá entregando pro mercado, que ela tá vendendo: o A29, que está participando de uma concorrência nos Estados Unidos para fornecer 200 aeronaves, o KC390... é, a tecnologia que é advinda desde do projeto A1, e que foi entregue nesses dias,

ela pode ser sim, complementada por uma tecnologia que a Embraer possa não ser tão forte. E aí sim teríamos o domínio completo pra poder produzir com uma maior independência, uma aeronave que no Brasil, de caça, é... de uma forma autônoma, e não tão custosa, né?

11:42\_ Dentro do assunto Orçamento Público, pode tecer comentário sobre Operação de Crédito Externo? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.

11:50\_ Eu não tenho como te falar... eu não tenho muito conhecimento nessa área, né? Mas pelo pouco conhecimento que eu tenho, a Operação de Crédito Externo ela deve ser encarada como uma das formas de você obter o crédito pro teu projeto, né? Você pode ter, no caso do projeto FX2 aqui, poderia ser uma fonte 100, que é Tesouro, e aí você tem que despende aqueles recursos naquele momento; ou você pode buscar, é... bancos, né, que vão financiar o teu produto, a juros competitivos, para que você não tenha que emitir títulos da sua dívida, para custear isso aqui, que provavelmente no nosso caso, o Brasil emitir um título da dívida vai ter um juro mais alto, vai ter que pagar um juro mais alto, do que você pegar um dinheiro lá fora com um juro mais baixo, num país com uma estabilidade maior e consegue fornecer pra gente um valor a um custo menor. Então assim, é... ele fomenta, né... e normalmente essas operações de crédito externo elas são buscadas com organismos de financiamento dos países fornecedores, né, então no caso do Gripen é um banco sueco que está financiando, e que ela pode se mostrar mais vantajosa em relação às outras modalidades e por isso venha a ser escolhida, né? É... eu acho que esse é o principal ponto a ser observado. E pro orçamento público você sempre tem que buscar a forma mais eficiente, né? Então eu acredito que é perfeitamente... é desejável, e perfeitamente possível que essa operação aconteça se ela for corretamente viável. É por isso que todo, até onde eu sei também, né, ela é uma operação complexa e que ela tem que percorrer vários passos aqui dentro não fica no âmbito da Força Aérea, ela vai pro Ministério do Planejamento, Ministério da Fazenda, tudo e acredito que sejam avaliadas todas as possibilidades e verificar se aquela opção é a mais adequada para aquela situação... basicamente é isso que eu tenho conhecimento, né?

13:44\_ O Sr pode tecer comentários específicos sobre a OCE dos Caças Gripen NG? Considera um *Case* de sucesso?

13:52\_ Eu tive... eu comecei a ter contato com esses contratos no ano passado, né... o contrato de financiamento apesar dele não ficar aqui com agente na gerência do projeto, ele é um contrato que é vinculado ao nosso contrato, né... o que é que isso quer dizer: o dinheiro desse contrato de financiamento só pode ser utilizado no contrato o qual ele tá vinculado, que é o contrato de aquisição das 36 aeronaves. Então por esse motivo eu tenho algum conhecimento sobre ele. Eu acho que ele é um case de sucesso porque realmente quando você olha as taxas de juros é... que são praticadas, ele é um contrato que tem uma taxa de juros mais baixa aparentemente do que você conseguiria em outros métodos de financiamento. Se agente fosse utilizar a fonte 100, provavelmente o custo seria maior, se você fosse emitir dívida, né... se você olhar pelo lado da flexibilidade do contrato, o contrato ele é flexível... eles procuram ser ... procuram não, eles costumam ser bem maleáveis no trato com agente... é, mesmo nos aspectos que são... que tem cláusulas contratuais rígidas. Então, assim, eu percebo que é uma parceria de sucesso, porque ela vem atendendo agente de forma é... é, plenamente satisfatória, eu acho que... ele pode sim ser replicado para outros cases dentro da FAB, né? E eu acredito que não seria uma

prática tão incomum assim não... os países utilizarem bancos de desenvolvimento que fomentem esse tipo de coisa. A taxa de juros é o que deve ser negociado, né? Acho que no nosso caso é o maior atrativo, por isso que foi feito.

15:37\_ O Sr tem contato com a referida OCE, e que possa dar algum detalhe sobre os 3 contratos: CLS – Aquisição – Armamento?

15:54\_ É... o contato que eu tenho, como eu te disse, é esse... agente tem aqui na gerência do projeto é... três contratos de despesa: que é o contrato de aquisição, das 36 aeronaves, que agente chama aqui de contrato principal; nós temos dois contratos, digamos assim, de suporte, que é um contrato de aquisição de armamento e um contrato de suporte logístico. Esses três contratos eles são suportados pelo mesmo contrato de financiamento. Desses contratos, dois deles são em Coroa Sueca e um deles é em Dólar. No contrato em Dólar, não existe índice de reajuste, só existe juros de financiamento. Para os contratos em Coroa Sueca, existe um índice de reajuste previsto, é... no contrato específico, além do juros do financiamento da operação de crédito externo, né? É... então assim, o contrato de financiamento ele supre esses três contratos integralmente... ele foi assinado no montante do contrato à época da assinatura. Então, é... o que acontece, com os reajustes, como você não o controle sobre os reajustes, é... não sobre o juros o financiamento, sobre os reajustes, né... como você não tem o controle de qual vai ser o índice de reajuste, pode ser que o montante do financiamento ele não seja suficiente ao final do contrato para arcar com o valor... e aí pode ser estudado uma prorrogação no contrato de financiamento, prorrogação, não, um incremento no montante financiado ou o custeio do montante que está faltando com a fonte 100... é uma outra possibilidade. Ainda não se sabe, porque os reajustes eles são... é, eles são... eles mudam né... então só pra te dar um exemplo, no mês de outubro, nós temos os reajustes preliminares de determinado ano, então hoje nós estamos em 2018, né... no mês de outubro de 2018, vão sair dois reajustes... vão sair os índices, né... suecos a bem da verdade... esses índices suecos eles vão determinar o reajuste preliminar das etapas dos 12 meses anteriores e o reajuste definitivo das etapas de 24 meses anteriores... então, é... as etapas que foram pagas 2 anos atrás, em outubro do ano passado, elas tiveram reajustes preliminar, e o definitivo... na verdade não chega a ser 2 anos... dá um pouco menos, acho que é 14 meses... coronel Wagnitz tem mais detalhes... acho que são 12 e 14... alguma coisa assim, preliminar e definitivo, né... Só quando sai o índice definitivo é que você sabe... e esse índice ele pode mudar, né... ao longo do contrato, que é um contrato extenso, são... se agente imaginar que os repagamentos vão começar a partir de 2026... a última etapa vai ser entregue em 2025, ou seja, nós temos muito tempo ainda que esses índices de reajustes podem variar bastante. Então basicamente é isso... a operação de crédito ela foi firmada num montante fixo, né... lá atrás, e... os contratos são reajustados e tem o juros do financiamento.

18:57\_ O Sr pode falar sobre as garantias previstas no contrato: FAB x SAAB e SAAB x FAB?

19:03\_ Bom... a garantia... o contrato... o nosso contrato aqui dentro, não estou falando do contrato de financiamento, não tenho conhecimento específico do contrato de financiamento... mas os nossos contratos aqui, a garantia da empresa é o cumprimento das cláusulas contratuais, né? Se nós não é... adimplimos com nossas obrigações contratuais em termos financeiros, a empresa pode vir a requerer o reequilíbrio econômico-financeiro, é... ou até a rescisão do contrato com as penalidades previstas no

contrato, né? É... em contrapartida, nós, como nós não temos o produto ainda, né? Porque a bem da verdade nós já pagamos, estamos pagando o desenvolvimento do avião, né... só que nós não recebemos nenhum avião ainda... então vamos imaginar que o contrato fosse rescindido hoje... nós teremos pago um montante substancial de dinheiro e não teríamos recebido nenhum produto, né? Então o risco, por hora, está todo conosco. A partir de determinado momento, esse risco... eu não vou dizer que ele migra pra ele, porque como as aeronaves vão começar a ser recebidas só em 2021, e de 2021 pra lá nós já teremos pago montante substancial de recurso, eu diria que o risco ele começa a ficar mais igualitário. Mas até esse momento, a nossa garantia ela repousa numa garantia financeira que a empresa nos entregou no valor de 5% do contrato... então assim, é uma garantia que fica aqui, que se o contrato for rescindido por falta de cumprimento contratual por parte da empresa, nós podemos executar a garantia financeira junto ao banco garantidor, né? É... pra cada... é... etapa que tenha uma entrada, um *downpend*, que é o termo em inglês correto, que isso é uma coisa, que não é uma coisa muito usual nos contratos celebrados aqui, nós temos que ter uma garantia financeira... então pra cada entrada, porque você está dando uma entrada pra uma coisa que ele ainda não te produziu nada, e isso pela nossa lei 8.666 você não pode fazer... então como é que você garante isso e torna essa operação legal? Por meio da exigência de uma garantia financeira no montante do *downpend*, até que aquelas etapas comecem a ser apresentadas relativas aquele produto... isso aí acontece muito no contrato de armamento. Então como você tem empresas que são subcontratadas, né, o armamento ele não é todo produzido pela SAAB, essas empresas elas exigem um determinado montante para começar seus trabalhos, né? Só que você não recebeu nenhum produto ainda, então a SAAB ela precisa passar uma parte desse recurso pra esse subcontratado, pra ela não ficar com fluxo negativo de caixa, ela repassa pra gente esse custo, e nós, pra que estejamos em conformidade com a legislação, nós exigimos uma contrapartida, que é uma garantia financeira. Então essas são as garantias previstas no contrato... a garantia principal, do contrato principal, que é 5% do valor, e cada *downpend* que tenha em qualquer contrato, está prevista exigência de uma garantia financeira do mesmo valor, até que as etapas comecem a ser apresentadas, aí você desconta esse *downpend* e a garantia ela vence, entendeu?

22:05\_ O sr pode tecer comentários sobre os juros do financiamento do contrato e os índices de reajustes contratuais previstos?

22:15\_ É... o juros de financiamento eu não tenho de cabeça... talvez o Cel Wagnitz saiba, saiba de cabeça. Os índices de reajuste ele deve comentar também, mas pelo que eu conversei com ele, que agente tem mais contato com isso no dia-a-dia, nos 3 primeiros anos está previsto 1,62%, no máximo. Então vamos supor que... é... os índices de reajustes... porque são 3 índices industriais suecos, que tem uma composição e uma fórmula de você calcular, e que ao final essa composição, esse resultado, vamos supor que seja 1,5, num determinado ano... então ele vai ser 1,5, nos 3 primeiros anos, né? Se ele for 1,9... ele vai ficar limitado a 1,62! A partir do terceiro ano, é a média dos índices suecos, pura e simples, não há limite! É, sendo que historicamente agente tem visto nos primeiros anos, nós ainda estamos nos 3 primeiros anos, ele fica em torno mais ou menos realmente do 1,62, né... às vezes um pouquinho mais ou um pouquinho menos, mas num foge muito disso, atualmente... mas sempre existe um risco, né? Diversos fatores podem influenciar é... no crescimento de um país, né... então eu acredito que esse índice ele possa flutuar, mas existe uma certa previsibilidade histórica, né... isso que foi pensado no

momento da assinatura do contrato. Esses... esses índices saem, como eu te falei, em caráter preliminar, e depois em caráter definitivo. E o que vale, logicamente, é o definitivo, e o ajuste desses valores ele é feito no pagamento de etapas posteriores. Sempre que agente vai receber uma etapa, você tem o valor da etapa, vamos supor que seja 10 o valor da etapa, e você tem o valor do reajuste, vamos supor que o valor preliminar de determinado contrato tenha da 1... a empresa me encaminha duas *invoices*, uma do principal, do valor que está previsto no CFF original, e outra do reajuste. Esse reajuste, você já pagando separadamente, é o que você vai utilizar para abater ou incrementar diferenças entre o reajuste preliminar e definitivos anteriores. Então se a diferença for negativa, por exemplo, você na próxima etapa que você for pagar o reajuste de um determinado, é... serviço que está sendo prestado, você coloca na memória de cálculo: o reajuste dessa etapa que deveria 1, entretanto existe o valor de 0,5 a ser descontado por conta da diferença anterior lá, então eu vou te pagar 0,5 agora! Mais ou menos assim que é explicado na memória de cálculo, e que segue o processo de pagamento... então basicamente é isso aí que dá pra ser falado sobre... os juros de financiamento eu não sei como eu te falei... os índices de reajustes.

24:59\_ Em relação a *offset* – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral? Pode esclarecer como foi previsto neste contrato?

25:12\_ É... o *offset* ele, no âmbito da FAB, pelo menos, temos uma norma que rege ele, ele é obrigatório em qualquer contrato celebrado com valor acima de 5 milhões de dólares. Então ele não é facultativo, eu não tenho a opção de fazer ou não fazer... eu sou obrigado a fazer! Eu acho que isso é uma exigência até acima, né... não é só no âmbito da Força Aérea Brasileira. Essa exigência ela torna a celebração do contrato um pouco complexa, porque ela envolve contrapartidas da contratada em relação ao contratante, no tocante a ramos ou campos nos quais essa transferência de tecnologia seja, é, desejável. Ela pode ser desde contrapartidas puras e simples, eu compro o seu celular e você compra o meu frango, que é chamado *couterpurchase*, ou ela pode ser, é, uma contrapartida diretamente relacionada ao objeto do seu contrato, no caso do Gripen, é... que foi buscado muito a parte de transferência de tecnologia. Ela... o cálculo do valor do *offset* ele é um cálculo muito complexo, que tem valores de contrapartida, de contrapartida não, o valor da contrapartida em si, e existem os fatores multiplicadores. Esses fatores multiplicadores é o que vão definir, juntamente com o valor da contrapartida, o quanto que esse *offset*, ele vai se considerado, é... no âmbito da comparação entre os competidores, por exemplo. Então vamos supor que no Gripen, por exemplo, é tenha um determinado *offset* que fale que eu quero ser capaz de construir um trem de pouso que recolha pra dentro, e não pra fora... então um *offset* hipotético, né, não existe... porque a tecnologia pra recolher pra dentro é mais difícil, por algum motivo... então esse *offset* é um *offset* que agente tem essa carência, então nós queremos ele... aí a SAAB vai oferecer pra gente! Ah, isso qui eu vou te dar... você vai trazer 50 engenheiros teus aqui pra Suécia, pra passar um ano e meio pra eu te explicar direitinho como eu faço esse processo, e além disso eu vou te explicar que o composto ali da fuselagem tem que ser um pouco mais rígido, e tem uma tecnologia específica pra ele, e tal... e tudo isso aqui vai custar, é... x milhões de dólares. E aí nós vamos definir o fator multiplicador... que tem também uma metodologia pra definir... a não, esse *offset* nós queremos ele muito, é uma transferência de tecnologia de uma área sensível... a não, então o fator multiplicador, vamos supor que seja 5, então vamos pegar 5 vezes o valor que ele falou... e esse é o valor da contrapartida que vai ser

solicitada o reconhecimento no futuro, né, por parte da empresa. E é assim que você... que você... julga e compara os *offsets* entre os competidores. Você pode ter *offset* indiretos, como por exemplo nós já tivemos no âmbito da FAB, um país se pré-dispondo a passar uma tecnologia de vacinas pro Ministério da Saúde, ou seja, não é um *offset* em nada relacionado ao meio aeronáutico, e que um outro órgão do governo recebeu isso aí, né... e os casos são infinitos, né, os exemplos muito variados. Eu acho que ele é muito bom, porque ele te faz, é, ter acesso a uma tecnologia que por vezes você não teria, entretanto, o que acontece é o seguinte: é mais barato eu ir lá e comprar essa tecnologia direto dele, mas pode ser que ele não te forneça essa tecnologia sozinho... então às vezes é melhor você agregar ela a uma compra, porque ele quer te vender o avião... aí ele quer! Ai não... “só compro esse avião se você me ensinar isso”... aí ele “tá bom”... aí ele te ensina, mas não é de graça! Não existe *offset* de graça! Então ele vai gastar e ele vai embutir esse valor no preço do contrato. A forma de você... o *offset* ele é uma forma de você dizer para ele que você tem interesse naquela tecnologia e que você só compra o produto dele se você tiver uma contrapartida nesse sentido... acho que nesse sentido é que o *offset* ele é proveitoso... resta agente como contratante saber utilizar a ferramenta.

29:30\_ Contrato de financiamento em Dólar ou Coroa Sueca há diferença? Quais seriam as características de cada uma dessas moedas?

29:39\_ É... como eu já te falei, o contrato em Dólar ele não tem reajuste! Ele só tem os juros do financiamento. O contrato em Coroa Sueca ele é sujeito aos índices de reajustes suecos, além dos juros do financiamento. Então aparentemente... aparentemente nós podemos perceber uma vantagem no contrato em Dólar, né, é... além logicamente das flutuações das moedas, né, ... agora quando você faz um contrato em Dólar, por vezes o contrato em Dólar ele... ele... o Dólar é muito volátil, né, e por vezes a moeda de um terceiro, não tão vinculado ao nosso país, ele não seja tão volátil assim... existe uma certa volatilidade, mas não tão alta quanto a volatilidade do Dólar em si, que é afetada por vários... por vários fatores, né? Eu acho que essas são as características básicas, mas eu... mas eu num diria que existe uma melhor ou pior, a não ser pelo índice de reajuste da Coroa Sueca, mas eu diria que a volatilidade do Dólar às vezes pode compensar um pouco isso daí.

30:45\_ O cronograma físico-financeiro está sendo satisfatório?

30:50\_ Ele tá sendo... tá sendo cumprido de acordo, né, ele é um CFF muito extenso, eu acho que é o mais extensos da história aqui da COPAC... são 1.382 etapas que vão ser apresentadas até 2025, então é muita... é muito trabalho, é muita etapa, é muita gente envolvida, né... e é muito complexo, porque você vincular essas etapas no desenvolvimento de uma aeronave monoposto, que tem uma... um cliente comum que é a Força Aérea Sueca, aí tem a aeronave biposto, que é só o Brasil que está pedindo aeronave biposto, que vai ser feita exclusivamente... quase que exclusivamente aqui na Embraer, né,... então, ainda conjugando terceiros, né, ou seja, tem aeronaves que vão ser montadas aqui na Embraer, tem aeronaves que vão ser montadas lá na SAAB, tem aeronaves que vão começar a ser montadas lá na SAAB e vão acabar aqui no Brasil. É um CFF muito complexo, né? Mas ele está sendo cumprido satisfatoriamente sim, até o presente momento, é, porque os recursos estão sendo, é... descentralizados de uma forma satisfatória também, né, não pode esquecer disso!

32:01\_ Na sua visão, quais são os aspectos positivos e negativos visualizados caso o EB queira seguir o mesmo modelo para aquisição de outros materiais bélicos?

32:15\_ Eu acho que os pontos positivos é, como eu já falei, tão relacionados a facilidade... a facilidade, não, ao menor custo da operação de crédito, eu acredito que quando o custo for menor, existe uma vantagem, né? Em contrapartida o lado negativo é que ele é complexo, uma operação muito mais complexa de ser feita do que com a fonte 100! É... um lado positivo... outro lado positivo dele é que o financiamento externo ele preserva os recursos da Força, né, então, assim você não tem que tirar da sua vida vegetativa um dinheiro que já é muito excoasso pra investimento, porque boa parte dele é voltado para pagamento de pessoal, ou seja, o gasto discricionário ele é muito restrito. E aí você preserva esse gasto discricionário para investimentos que são mais pontuais, né? É... mas o caminho que ele percorre é um caminho muito grande, né, exige a aprovação do Congresso Nacional e tudo... então, assim, a complexidade da estruturação da operação de crédito externo eu acho que é a grande desvantagem dela. O restante são vantagens, eu imagino.

33:25\_ Na OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?

33:35\_ Olha eu não tenho... como eu te falei, eu não mexo com isso diariamente, então não posso comparar esse contrato de financiamento com outros contratos que já tenham sido celebrados aqui, né? Mas eu sei que as taxas de juros são baixas! Se agente for pensar é... em termos assim, em termos bancários mesmo, acho que os juros deles foram bastante coerentes com a vontade do país em vender o avião. Realmente percebe-se que... que o governo ele... ele fomentou, ele utilizou realmente o banco pra fomentar. Com certeza talvez agente não conseguisse uma operação tão vantajosa assim com um banco de um terceiro, né, ... então eu acho que foi bastante... foi bastante vantajoso no aspecto do juros. Com relação aos termos, prazos... existem termos e prazos bastante rígidos no contrato, por exemplo, o número de desembolso que nós podemos solicitar num ano, são 6... É...ou seja, nós só podemos solicitar 6 vezes por ano para eles fazerem desembolso, então agente tem que estruturar o CFF, a apresentação das etapas, que agente faça os desembolsos apenas em 6 etapas, né... e isso gera uma certa complexidade. Entretanto eles são muito flexíveis... tivemos negociações com eles e tal, e eles concordaram em aumentar para 12 desembolsos, ou seja, um por mês. Aí não tem mais nenhum tipo de problema, né? Não fica aquele... aquela “a não, tem que colocar essa etapa pra frente pra pode apresentar e poder pagar tudo lá na frente, e tal”... então eu acho... eles são bastante maleáveis. Eu percebo que os prazos, as garantias, tudo isso aí ... eles são voltados... eles são flexíveis inclusive com os prazos que já estão em contrato e que não tiveram ainda concordância por escrito. É... final do ano agora, por exemplo, o prazo para eles fazerem o pagamento pra SAAB são 20 dias, e eles concordaram em pagar em 10. Agente notificou eles com antecedência e eles concordaram. Então eu percebo uma certa maleabilidade por parte deles e que é plenamente... plenamente viável, pro nosso lado e desejável também.

36:00\_ O Sr considera satisfatório, como um todo, o contrato celebrado de OCE?

36:05\_ Eu considero... considero por todos os aspectos que eu já comentei contigo.

36:11\_ O Sr gostaria de tecer mais algum comentário que considere útil à pesquisa ora realizada?

36:17\_ É... eu acho que o financiamento ele... ele não torna a operação... nossa gerência do dia-adia mais complexa, né, então e ele é um contrato que demanda muito pouco homem-hora, né... eu percebo assim um... no trato com a SEF. Então assim, eu considero que... sempre que, da parte financeira for vantajoso, você fazer, eu acho que deve ser buscado... acho que deve ser buscado porque ele demanda... é um processo longo pra ser assinado, mas uma vez assinado, os benefícios eles são duradouros. E agente tem sempre que pensar naquilo que é, economicamente falando, mais vantajoso. Porque você fica sujeito a uma terceira parte, fica! Mas existem garantias contratuais pra isso, né? E... essa terceira parte também tem interesse... então sempre que você puder conjugar o seu interesse com o interesse da terceira parte, eu acho que é interessante, se for vantajoso economicamente pro País, né? Fora a complexidade que eu acho que faz parte do processo, porque o processo como um todo ele é complexo... o contrato como um todo ele é complexo. É... então sempre que for vantajoso nesse aspecto eu acho que vale a pena ser feito sim!

## APÊNDICE J– TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM E7

### Transcrição da entrevista – militar da Força Aérea Brasileira - “Entrevistado nº 7”

**Data e hora da entrevista:** 05/02/2018, às 10:00 horas.

**Local:** Gabinete do Comandante do 6º Esquadrão de Transporte Aéreo – Brasília – DF – Brasil.

**Duração:** 45 (quarenta e cinco) minutos.

00:40\_ O Sr. poderia fazer um brevíssimo relato da sua carreira, enfocando especialmente sua ligação com a Administração Pública?

00:48\_ É... eu sou oficial de carreira da Força Aérea do quadro de aviação, há aproximadamente 11 anos eu ingressei na Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica, e desde então fiz vários cursos da área da administração, me especializei dentro da SEFA, dentro da DIREF, na área de financiamentos externos, e hoje, né, eu estou atuando como Comandante do 6º Esquadrão de Transporte Aéreo, mas até semana passada... até 7 dias atrás, agente estava trabalhando aí, na área de operações de crédito... eu era chefe da Divisão de Operação de Crédito, da Diretoria de Economia e Finanças da Aeronáutica.

01:35\_ O Sr tem experiência na área orçamentária da esfera Federal, em particular ligada às Forças Armadas?

01:42\_ Por algum tempo, né, diria aí que praticamente a metade desse tempo que servi na SEFA, eu atuei especificamente com os projetos estratégicos da Força Aérea, mais especificamente na questão orçamentária, então créditos, empenho, a liquidação dos nossos projetos, a busca por novos recursos.... esse equilíbrio aí, entre os projetos, ele era feito pelo nosso setor.

02:05\_ O seu cargo atual está ligado direta ou indiretamente ao Programa F-X2 - Caça Gripen NG ou algum outro Projeto Estratégico da Força Aérea Brasileira? Poderia tecer breves comentários, caso positivo?

02:19\_ Como eu comentei, né, até “ontem” eu estava lá na SEFA, tô assumindo aqui, mas esse tempo todo agente teve um trabalho muito direto com o financiamento do Gripen, e antes do Gripen, antes do FX2, agente teve também a operação de crédito do HXBR, que foi a compra de 50 helicópteros, de médio porte, né que estão sendo utilizados em conjunto aí pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica. Então eu participei da negociação do financiamento dos helicópteros e depois disso eu também fiz parte da gestão... da gestão tanto do FX2, quanto da gestão do HXBR... agente atuou nos termos aditivos que foram firmados, na negociação com o governo, na parte alí da PGFN, COFE, STN, os bancos, as agencias de crédito... agente teve uma interação razoável aí nesse período.

03:16\_ Passando para as informações sobre Programa F-X2 - Caça Gripen NG e forças armadas suecas, é... o Sr pode falar sobre o Programa F-X2 - Caça Gripen NG e outros projetos estratégicos das FFAA brasileiras?

03:31\_ Eu comentei um pouco né, e eu acho que um marco, um divisor de águas aí, com relação as operações de crédito foram feitas pela Aeronáutica, pela Força Aérea, ela aconteceu justamente com a aquisição dos helicópteros para as 3 Forças... então apesar do projeto hoje ser conduzido, ser executado pela Força Aérea, agente tem uma interação muito grande com as outras forças. Eu acho que esse é o caminho, o futuro sinaliza para que as aquisições de material bélico, principalmente aí na esfera do Ministério da Defesa, as coisas comecem a acontecer de uma maneira um pouco mais coordenada, né? Então assim o Gripen, o Gripen especificamente, o FX2 ele é um projeto de Força Aérea, né? Mas eu acho que em função da SAAB e de várias outras empresas que estão atreladas ao desenvolvimento desse caça, é... agente pode ter frutos aí estratégicos não só para a Força Aérea, com relação à capacitação, com relação à desenvolvimento de outros produtos, de outras ferramentas, de outros equipamentos, que podem sim, atender a ... os objetivos e os interesses tanto do Exército como da Marinha, né? Agente visualiza aí uma possibilidade talvez de um caça Gripen adaptado pra voo embarcado... agente tem uma série de outros sensores que a SAAB dispõe, que os motores, que por exemplo, a Volvo desenvolve, todas as outras empresas que estão associadas, que eles tem sim, como serem... ou adaptados ou desenvolvidos novos produtos, para atender o Exército, com radares, controles de fronteiras, equipamentos embarcados nas nossas fragatas... Eu tenho certeza que o caminho está aberto... eu acho que a relação que agente tem hoje com os suecos é muito estreito... é... muita coisa se fez, e tem muita coisa pra ser feita ainda.... tem bastante espaço para as Forças Armadas crescerem juntas né? Eu acho que agente consegue ter esse tipo de panorama.... acho que é uma tendência, seria uma tendência muito interessante.

05:48\_ O Sr Considera o referido Programa importante para a revitalização da Força Aérea Brasileira?

05:56\_ Agente está alinhado com a estratégia hoje do Comando da Aeronáutica, agente tem uma visão de futuro do nosso Comandante, do nosso Alto Comando, como sendo um programa que vai ser a espinha dorsal da nossa aviação, tanto da defesa aérea, como a nossa aviação dissuasória de caça, né, a nossa defesa aérea especificamente. Então o Gripen, dentro do programa hoje Gripen, agente tem uma perspectiva já, isso aí a área logística tem esses estudos, o Alto Comando... o Estado-Maior da Aeronáutica tem essa visão... mas o Gripen vai ser realmente o avião de caça dos próximos 5, 10, 30 anos ali, é... atuando hoje onde agente tinha os Mirrages, e onde agente tinha... agente tinha... estamos tendo uma reestruturação na parte operacional da Força, e que hoje agente tem os F5, que praticamente são nossos vetores de combate aí, e vão ser substituídos pelo Gripen. Então eles são... é um programa primordial, ele, ele não tem hoje mais... a minha visão, né? ... na minha humilde opinião, né... não tem mais como pensar em Força Aérea, sem pensar no Gripen, sem pensar nas possibilidades que agente vai ter aí, com esse programa, ele é extremamente importante para a revitalização, tá? .

07:24\_ O Sr pode tecer alguns comentários sobre as FFAA Suecas e suas capacidades e possibilidades em relação às FFAA Brasileiras – comércio de material bélico?

07:35\_ Eu acredito que agente ainda tem muita coisa para ser explorado, né?... A Secretaria de Economia e Finanças, ela promoveu já 3 encontros internacionais, um primeiro encontro que foi feito aqui em Brasília no final de 2016, um encontro que foi feito o ano passado (2017) lá em Estocolmo, então houve uma participação muito grande, interação muito grande, de algumas agências, inclusive das

forças armadas suecas, alguns representantes, alguns eventos que foram feitos, e no ano passado agente conseguiu consolidar isso com o segundo encontro internacional que foito no Anhembi, lá em São Paulo. Então vivendo isso, eu acredito que agente ainda está no começo, agente está no começo de um estreitamento ainda maior... eles tem muita coisa a nos oferecer... eles tem uma expertise comercial muito grande, agente percebe uma capacidade muito grande de interagir, de oferecer soluções... e eu acho que agente tem muito a oferecer pra eles, nós temos mercado, nós temos expertise como força armada, né?... nós não somos forças armadas pequenas, nós somos três grandes forças, com contingentes grandes, com demandas grandes, um País continental, com um mar imenso, com uma costa enorme, com 22 bilhões, milhões de metros quadrados pra proteger, de área, de espaço aéreo, né? Então assim, eu acho que agente está só no começo, né? Eu acho que tem muita coisa sim, na área de material... é... bélico, é... desenvolvimento de equipamento, parte de *sybertecnologia*, de cibernética, de defesa cibernética, eles tem... então eu tenho certeza que é um caminho que agente não pode deixar morrer... agente precisa capacitação... agente tem condição de mandar mais pessoas pra lá... agente tem condição de estreitar esses laços comerciais, dos mais diversos é... não só na área de forças armadas, agente tem muitas coisas que pode explorar com eles, que pode fazer parcerias. Eu acho que eles também estão antenados, estão atentos a essa possibilidade, pelo menos foi o que agente viu, que agente teve de sinalização nesses encontros que foram realizados... eles tem bastante interesse.

10:13\_ Qual sua visão em relação à Suécia como parceira e fornecedora de material bélico para o Brasil? É viável, não é?

10:21\_ Olha, eu acho que até já comentei, né? Mas eu acho sim... eu acho que a Suécia ela tem uma capacidade... apesar de ser um país pequeno, territorialmente, mas eles tem uma expertise muito grande nessa área... eu tenho certeza que as grandes empresas, as grandes fornecedoras de tecnologias na Suécia, elas tem interesse sim, aquele fator multiplicador dos programas militares trazendo benefícios para a sociedade brasileira, agente pode explorar isso de uma maneira exponencial, eu acho que existe, sim, como eu falei na capacitação, na área de finanças, na área de busca de novas soluções para manter uma força aérea, para manter um exército, talvez mais enxuto, mais operacional, com uma logística melhor, com uma visão de processos, né, mais clara, mais simples... eu acho que eles tem sim, tem bastante coisa a nos oferecer. E eu acho que a recíproca é verdadeira... nós também temos muita coisa pra ofertar, tanto às forças armadas suecas, mas... às empresas suecas como um todo, né... eu acho que eles tem essa visão também, agente precisa só... é... o motivo desses encontros é justamente ver aonde os atritos estão ocorrendo, onde agente não está conseguindo estabelecer a comunicação... é cortar algumas arestas, né,... e facilitar esse fluxo de informação. O ministério da Defesa tem trabalhado com relação ao co-financiamento, em algumas coisas que estão surgindo aí em função dessas conversas. Então acho bastante interessante, agente tem plenas condições com o apoio do governo brasileiro, uma visão estratégica de Estado, né, agente olhar pra frente, olhar pra um futuro e desenvolver essa parceria aí.

12:20\_ Co-financiamento são os dois governos?

12:23\_ Exatamente, agente entra financiando a parte brasileira, e o sueco entraria com a parte sueca daquele determinado produto, que seria mundialmente comercializado... aí vem o interesse, às vezes o

interesse é só Brasil-Suécia, mas ele pode ser comercializado.... é o Gripen, né?... O Gripen é um exemplo disso... então existe hoje um protótipo sendo realizado para atender a demanda da Força Aérea, mas que existe uma possibilidade dele ser comercializado e todo um leque de coisas aí que agente vai poder oferecer, desde a manutenção, desde o gerenciamento logístico, treinamento de novas forças aéreas, é... aglutinação logística, pra juntar as forças aéreas e ter uma... um ciclo de manutenção mais enxuto... então tem bastante coisa pra ser desenvolvido. Então eu acho que agente também está nessa maturação, né? Importante!

13:27\_ Dentro do assunto Orçamento Público, pode tecer comentário sobre Operação de Crédito Externo? Vantagens e desvantagens desse tipo de operação.

13:35\_ Olha, eu acompanhei, eu pude viver isso na SEFA, na Secretaria de Economia e Finanças, principalmente com relação ao nosso orçamento... o nosso ciclo orçamentário no Brasil ele é muito complexo, ele é muito difícil... você executar orçamento público no Brasil, ele é um desafio todo ano, né?... E isso o estrangeiro ele não entende bem... ele não consegue entender como é que agente tem uma PLOA, como agente tem uma LOA, como agente tem um orçamento aprovado pelo Congresso, como agente tem uma operação de crédito externo aprovado, que agente demanda aí, pelo menos, 10 meses, 1 ano, às vezes até 2 anos para negociar uma operação de crédito externo, e agente ter os contingenciamentos, agente ter os cortes, isso aí é uma... quem lida com orçamento, o orçamento das Forças Armadas, não só das Forças Armadas, mas com orçamento federal de uma certa forma, sabe disso, então, não entra na cabeça do banco financiador, das agências de crédito externo, como é que agente pode ter um programa tão vultuoso, com valores tão altos, e agente chegar a um determinado ano e não ter recurso para fazer frente aquelas obrigações que foram contratadas... então assim, esse seria um dos comentários, né?... É... o que agente tem trabalhado muito, eu falo isso pelo menos pela parte da Aeronáutica, por parte da Força Aérea, é justamente tentar sensibilizar é, as várias esferas que gerem o orçamento, no sentido de que uma operação de crédito externo ela não pode entrar numa mesma linha de corte, né?... numa mesma linha de contingenciamento, ela tem que ser dado um tratamento diferenciado para aquela operação. Então agente tem hoje o financiamento externo que custeia os helicópteros franceses, o HXBR, programa HXBR, e o FX2... quando agente começa a perceber que estão existindo possibilidades de contingenciamento, não liberação de limites e todos esses ciclos orçamentários que o pessoal está familiarizado, é um absurdo porque essa operação de crédito ela foi aprovada em todos os níveis da administração pública federal... e na hora dela ser “desaprovada”, vamos brincar, né?... vamos chamar assim, ela é linearmente colocada num pacote e não existe um tratamento, por que falo isso? Porque quando agente precisa fazer um termo aditivo numa operação de crédito, ele demanda uma renegociação dos termos daquele contrato, agente tem.... talvez aquele contrato não se torne, em função da conjuntura econômica mundial, ele passa a não ser tão atrativo, então eu posso, dependendo de como está sendo a visão econômica do governo, ele passa a não ser interessante para o País... então é... agente luta muito em todos os lugares que agente vai, é justamente agente fala “pessoal, por favor, não tratem as operações de crédito externo como agente trata o orçamento como um todo”... então é esse o grande problema, o grande entrave que agente tem hoje... agente entende que as operações de crédito externo a partir do momento que elas foram firmadas, elas pudessem ter um fluxo financeiro, um fluxo orçamentário, mais condizente com o CFF que foi

estabelecido no contrato comercial. Por que? Porque existem cláusulas, existem custos, existem situações de renegociação que podem colocar toda aquela operação a perder... e o desgaste pro próprio país, porque não é a Força Aérea que firmou aquela operação de crédito, num foi o Exército, num foi a Marinha, mas foi o Governo Brasileiro, a República Federativa do Brasil, que está colocando em xeque aí a nossa credibilidade... e por aí vai, uma série de questões, né?... Então a questão da vantagem, eu vejo realmente, hoje agente não tem condição de pegar um projeto de quase 6 bilhões de dólares, hoje, 5 bilhões, 5 bilhões e meio de dólares, e achar que agente vai conseguir executar com o orçamento federal, né?... Agente vê todos os problemas aí que agente tem visto com o orçamento, então a operação de crédito externo ela é interessante nesse sentido... ela viabiliza a realização de grandes projetos, de projetos de grande vulto, de programas de grande vulto, com o recurso que agente vai liberando, que o governo brasileiro vai pagando isso, de uma forma mais escalonada, de uma forma mais controlada, mais planejada, e não numa necessidade imediata, pra você poder fazer aquele projeto acontecer... a operação de crédito tem sim esse viés que é muito importante, que é viabilizar projetos que talvez se agente fosse colocar dentro de um escopo de orçamento pra 3, 4, 5 anos, agente não conseguisse executar... Então, se eu não me engano,... eu não lembro os números aqui, mas agente está desembolsando recursos para pagar o FX2 até o ano de 2040, né?... Então agente vai estar fazendo esse escalonamento, esse fracionamento dessa despesa para a Nação, em prestações, num universo temporal mais alongado... então comporta sim, agente comprar esses caças hoje só por causa da operação de crédito... o programa está acontecendo hoje porque agente tem recurso sueco sendo utilizado para fazer esse projeto acontecer... então essa é a vantagem dessa operação de crédito. Mas aí como desvantagem eu queria acrescentar que ela é... a operação de crédito, ela não é simplesmente você ir no gerente do banco e ele analisa seu crédito e você sai de lá com uma carta de crédito, com um financiamento assinado, não... é... isso tem que ficar muito claro, até para nossas autoridades, para as pessoas que tomam as decisões... quando agente fala de um financiamento, isso vai nos levar pelo menos um ano, um ano e meio,... é o trâmite todo de aprovações, de ajustes, de conversas, de negociações, que às vezes acontecem nas pré-negociações, pós-negociações, para poder realmente fechar aquele pacote, e depois de algum tempo agente ter a efetividade daquele contrato. Então assim, para não parecer que é uma solução fácil, né?... e outra coisa, agente... isso é uma percepção nossa, interna, do setor, agente não tem, é... agente acredita que deva ser feita para projetos realmente vultuosos, projetos que demandam uma quantidade razoável de recursos... não adianta eu querer abrir uma linha de financiamento, ou negociar um financiamento, para valores muito pequenos, então realmente, quando se pensar em financiamento agente realmente está falando em valores aí da ordem do bilhão... porque o trâmite é muito desgastante, né? Agente precisa realmente... agente gasta uma energia muito grande, e aí agente tem que colocar esse peso, esse custo-benefício em relação a isso... se eu preciso o dinheiro de imediato, se vale a pena mesmo um recurso menor... agente tem que ter esse entendimento, né? O que que eu estou precisando: se é aquele recurso mais rápido, se o projeto tem que sair naquela janela, porque é estratégico pro Brasil, porque existe uma parceria com algum outro país, alguma coisa nesse sentido, então o financiamento ele tem essas nuances aí, que precisam ser observadas, né?

21:46\_ O Sr pode tecer comentários específicos sobre a OCE dos Caças Gripen NG? Considera um *Case* de sucesso?

21:56\_ Olha eu considero sim, eu acredito que, até esse momento, né, que agente já tá executando o financiamento, o projeto ele tem se mantido dentro de uma previsão da execução do contrato comercial, agente tem tido um apoio muito, muito fechado, muito próximo, por parte da agência, tanto da SEC quanto a KN, então eles tem nos ajudado, principalmente nessas questões de encerramento de exercício, existem prazos, existem é... quando agente coloca o financiamento para girar é que agente vê realmente, as reais dificuldades... então assim, eu acredito sim, acredito que ele é um *case* de sucesso, e eu acho que agente tem ainda muita coisa a aprender com esse financiamento... agora que agente está começando a entrar na fase de recebimento de material, de protótipo, que vai voar no Brasil... então, assim, eu acho que agente tem conseguido manter é... uma expectativa bastante importante, bastante otimista com relação ao financiamento. Então eu considero sim, eu acho que o Gripen hoje ele é uma realidade muito em função do financiamento que veio atrelado a ele. É lógico que os suecos tem os interesses deles, nessas parcerias... mas eu acho que agente dificilmente, em função do cenário que agente passava no momento dos fechamentos desses contratos, dessas negociações, agente não conseguiria outra possibilidade de ter um financiamento nas condições que eles foram feitos, com os prazos que eles foram ofertados, com as taxas que foram colocadas nesses financiamentos, eu acho que ele é um, realmente, *case* de sucesso. Espero que ele continue, que agente continue sensibilizando, principalmente a área do governo, da importância desse financiamento para o projeto... sem ele o projeto para, agente começa a atrasar, e começa a ter uma série de consequências e impactos aí para esse avião tá o quanto antes voando aí nos esquadrões da FAB, né?

24:22\_ O Sr acha que a tendência do governo sueco é manter essas taxas, esse *modus operandi* que foi fechado no caso do Gripen?

24:33\_ Tudo que for feito daqui pra frente, vão ser necessário renegociações... então o que foi acordado na primeira versão do financiamento, ela está sendo cumprida... eu acho muito difícil... existem cláusulas, lógico, de reajuste de contrato comercial, existem algumas coisas, que elas vão ser, como eu falei, quando agente coloca o financiamento par girar de verdade agente vai conseguindo perceber algumas coisas... mas eu acho que não, eu acho que isso são duas vias, se existia uma necessidade deles em algum momento de falar em alguma repactuação, alguma mudança do cenário de hoje, agente vai ter que chegar com isso, abrir uma nova negociação, termo aditivo, isso vai ter que ser levado pro governo, pra PGFN, pra STN, e todo aquele processo de aprovação... qualquer mudança que faça hoje no contrato de financiamento, ele tem que passar por aquele trâmite todo inicial... então eu não vejo nem porque agente tá nessa... com essa possibilidade aventada, né?... Por isso que ele é um financiamento muito bom, um financiamento que ele tem realmente uma perspectiva de manter essas condições... o que agente faz é ir ajustando ao contrato comercial... então na medida que o contrato comercial ele enfrenta alguma dificuldade ou então alguma melhoria, alguma coisa, agente vai ter que fazer algum ajuste... eu traria o exemplo aqui do... existe uma previsão de desembolso, a janela de desembolso anuais pra esse financiamento de 6... hoje são 6 janelas de desembolso, e quando agente colocou o contrato comercial pra girar, né, a COPAC começou a perceber determinadas coisas, e visualizaram que 6 janelas seriam poucas, e agente fez uma negociação coma SEC e KN, e conseguiu chegar ao valor de 12, então aumentou para 12 janelas anuais, então isso vai dar uma maior flexibilidade ao contrato... então são essas coisas que vão sendo ajustadas ao longo do tempo... vão sendo

redesenhas, replanejadas, ao longo do tempo... mas sempre um provocando o outro, né? ... “olha eu estou com essa demanda e visualizou isso”... e agente busca sempre não mexer no contrato, qualquer mexida no contrato agente demanda aprovações, toda aquela burocracia, toda aquela questão.

#### XXXXXXXXX Entrevista interrompida – reiniciada após 45 minutos XXXXXXXXX

00:01\_ O Sr tem contato com a referida OCE, e que possa dar algum detalhe sobre os 3 contratos: CLS – Aquisição – Armamento?

00:17\_ Olha, agente tem muito contato com a parte do contrato comercial... então eu diria pra você que um dos fatores de sucesso desse contrato, desse programa, é a iteração que agente tem com o pessoal da área... do contrato comercial. Eu falo isso porque agente tem reuniões praticamente semanais, né?... então um exemplo, ano passado... isso serve de ensinamento aí, até para os fins acadêmicos que agente tem aqui, né?... é... essa interação é o fator mais importante. Então antecipar visões, antecipar percepções... “agente acha que vai acontecer isso”... vamos sentar, vamos conversar... e agente conversa muito abertamente com as agências de crédito lá, e com o banco... então, assim, é... um exemplo que agente pode ter, no encerramento do exercício de 2007, ele foi trabalhado desde março de 2017, desculpa... o encerramento de 2017 foi trabalhado desde março daquele ano. Foram feitas reuniões... “Como é que tá o andamento orçamentário... o que agente tá prevendo de impacto pro final do ano... contingenciamento... vai ter liberação de limites, não vai... como é que agente vai fazer isso...”... Então isso tudo foi trabalhado, isso tudo foi conversado com os bancos, foi conversado com a SEC como a KN, e agente conseguiu flexibilizar algumas datas, alguns prazos... todo mundo estava é... ciente do que estava acontecendo... então agente traçou vários cenários: “ Olha, se acontecer isso nós vamos agir dessa forma... se acontecer isso com relação ao orçamento agente vai fazer desse jeito... se chegar esse valor agente vai...”... então pra você ter uma ideia, agente conseguiu até trazer etapas que eram de janeiro de 2018, fevereiro de 2018, pra trazer pra execução de 2017. Então agente conseguiu desembolsar além daquele previsto que agente tinha ... e isso aí é bom porque agente diminui os impactos para os anos seguintes, que agente não sabe como é que vão ser... então esse trabalho é, tanto da parte do armamento, ... porque ali que faz essa gestão é o pessoal da área comercial da COPAC,... então agente está sempre conversando, né? E quando vem algum problema, agente senta, conversa, traça objetivos ali, estratégias, e leva pra cima... e... então assim, esse contato entre a área comercial e o pessoal do financiamento, ele é extremamente importante, ele é imprescindível, eu diria. Acho que é bem isso aí que agente precisa colocar! E com relação à CLS, aquisição e armamento, eles estão no mesmo... o tratamento é o mesmo, porque o financiamento ele custeia todos esses, né? Então agente tem aí a parte da aquisição, a parte do armamento, e eles vão fazendo o recebimento dessas etapas e isso aí fica bem por conta deles, né? ... Eles apresentam praticamente o que que agente precisa desembolsar, né?... Mas qualquer problema que agente tenha nessas três partes aqui do contrato comercial, agente vai ter que ajustar o financiamento... dessa forma que funciona.

03:37\_ O Sr pode falar sobre as garantias previstas no contrato: FAB x SAAB e SAAB x FAB?

03:45\_ Olha a questão das garantias elas são muito específicas do que foi acordado no financiamento. Então quem garantiu 100% do financiamento foram os suecos, né?... Então não houve uma contrapartida, não houve necessidade do governo brasileiro se mobilizar no sentido de garantir aquela operação. Então hoje o financiamento é 100% sueco, agente tá com todo valor que tá previsto ele é garantido pela SEC e pela KN, né, pelas agências... então assim, não existe uma... por isso que eu falo que o financiamento foi muito bom... agente não precisou correr atrás de garantias por parte do governo, pra equilibrar essa operação, então, é... não existiu, especificamente no Gripen, essa preocupação... eles vieram com o pacote pronto, fizeram a oferta das garantias, isso foi... agora agente precisa é... aí aprofundando um pouquinho mais, e foi foco, foi tema dos dois encontro que agente fez, agente precisa ter uma estrutura nacional, ligada ao Ministério da Defesa, quando se tratar de produtos de defesa, que façam, justamente, essa garantia quando agente precisar de garantia para algum projeto que agente tenha que dar alguma contrapartida. Então agente tem aí algumas conversas, algumas coisas acontecendo no âmbito do Ministério da Defesa, pra agente ter uma... uma fonte de garantias, um fundo garantidor... eu não diria um fundo garantidor, mas formas que agente possa até mesmo financiar exportações ou então acordos bilaterais comerciais que agente tenha, na área de defesa, e que o Brasil possa realmente ofertar essas garantias e agente não perca, é... agente não tenha negócios para a nossa indústria sendo perdidos em função de uma estrutura... é... o que agente vê, assim, agente não pode jamais ter uma indústria de defesa forte, se agente não tiver a área financeira estruturada pra fornecer tanto financiamentos, quanto garantias de forma ágeis, de forma... e isso está sendo estudado, isso aí foi foco desses encontro... agente conseguiu avançar bastante principalmente na área ali da CProd do MD, então existe um estudo muito grande, existe um esforço muito grande do Ministério da Defesa hoje, de estruturar melhor essa questão das garantias, né? Então é nesse aspecto. No Gripen, em si, eles entraram com 100% das garantias ali e agente não precisou preocupar com isso, né? Então foi mais fácil, foi um *step* ali que agente não precisou romper, tá? Nesse sentido aí foi isso que eu poderia acrescentar em relação às garantias.

06:40\_ Pode tecer comentários sobre os juros do financiamento do contrato e os índices de reajustes contratuais previstos?

06:48\_ Peço desculpa, porque não tenho os números aqui... mas os juros, principalmente do Gripen, eles são juros que agente não vai achar... pelo menos se você pegar aquele cenário em que o financiamento foi assinado, agente não consegue... dificilmente agente encontraria taxas de juros que foram ofertadas para esse financiamento. É... os reajustes contratuais previstos, eles acontecem na esfera do contrato comercial. Então existe sim, uma... uma fórmula bastante complexa, existe um ajuste, em que eles fazem esses reajustes... eu... eu não conseguiria te detalhar ele melhor. Mas um comentário um pouco mais superficial sobre os juros, é que realmente eles são extremamente atraentes, eles são extremamente propensos ao contrato, ao financiamento em si, que o programa dê certo, porque ele foi um financiamento de governo a governo... diferentemente do HXBR, agente teve bancos privados fazendo toda a parte financeira do financiamento, então é... esse contrato do Gripen, ele é muito particular com relação às taxas... são taxas que realmente foram ofertadas de governo a governo... e agente dificilmente conseguiria na iniciativa privada, né, nos bancos aí que agente tem, os grandes bancos... agente conseguiria essas taxas que eles nos ofertaram. Por isso que eu volto à questão da estruturação das

nossas agências de fomento... o produto brasileiro para entrar no mercado internacional, ele tem que ter esse viés... ele tem que ter bons juros... ele tem que ter uma estrutura financeira por trás dele que agente possa ofertar o nosso produto de defesa, mas também junto a ele a solução financeira já pronta... e competitiva. E isso hoje agente ainda não tem... agente tá caminhando nesses sentido... e eles não... eles fecharam... vamos chamar assim, eles conseguiram ganhar essa concorrência, lógico não foi só por causa disso, mas eu tenho certeza que um dos itens que contaram bastante, que pesaram bastante, foi justamente você ter um financiamento competitivo, atraente pros parâmetros que são utilizados pelo governo, né, pelo Tesouro Nacional, e que fizeram com que o contrato fosse viável, né? – A economia deles é mais estável, né? – Exatamente, mas eu acho, aí é percepção particular minha, que o que nós estamos precisando no Brasil é justamente conectar as arestas... nós temos sim, possibilidades, nós temos fundos, nós temos algumas soluções que já foram ventiladas, mas agente está precisando colocar todo mundo no mesmo entendimento... facilitar isso para a nossa indústria. Agente precisa ter sim... nós temos bons produtos, nós temos coisas competitivas hoje e que podem ser desenvolvidas, e que... (Interrupção) ... então é isso, agente entende como fundamental... agente precisa ter esse exemplo do Gripen pra agente poder replicar isso no Brasil da melhor forma possível. Uma sugestão é essa.

10:30\_ Em relação a *offset* – transferência de tecnologia - é fundamental para optar ou não pelo acordo bilateral? Pode esclarecer como foi previsto neste contrato?

10:42\_ Isso não cabe muito a nós ali... é... essa análise do *offset*... ela é muito voltada ao que determina o Estado-Maior da Aeronáutica... existem legislações hoje que preveem essa necessidade dos acordos de compensação e muito do que está sendo negociado na esfera do contrato comercial... então assim, hoje nenhum desses projetos grandes vão ser feitos sem um acordo de compensação, né? Então tem muita coisa e eu acredito que a COPAC possa falar um pouco melhor sobre isso pra você, porque realmente é... a partir do momento que eles tem coisas atraentes, coisas que nos interessam, na área de capacitação, na área de fomento, na área de desenvolvimento de qualquer coisa,... lógico aquilo ali faz com que tanto o contrato comercial quanto o contrato de financiamento, tenha uma razão além do simples objeto ali que está sendo negociado, que no caso é o caça, né? Então você tem sim, uma estrutura de *offset* atrelada àquele contrato... ela é muito importante... é um argumento importante pra você poder fechar aquela negociação, fechar quais são os benefícios que aquela operação está trazendo? Ela não está trazendo só os caças, ela está trazendo uma série de outras coisas para nos ajudar.

12:00\_ Contrato de financiamento em Dólar ou Coroa Sueca há diferença? Quais seriam as características de cada uma dessas moedas?

12:08\_ Eu não consigo... é... eu não tava na negociação, mas a especificidade do dólar e da coroa sueca, isso foi uma decisão que foi tomada na negociação. A parte que é financiada em dólar é muito atrelada à parte do armamento, e como boa parte do armamento é americano, decidiu-se dentro da estrutura financeira que foi feita, que a parte do armamento seria feito em dólar. Então isso aí foi uma conveniência... eu não diria... é... talvez a previsibilidade da coroa sueca, a estabilidade da moeda... então assim, eu peço desculpa por não poder aprofundar mais nisso... eu vejo dessa forma: pro sueco foi bom, pra gente até hoje está sendo bom... no reajustes, no câmbio ali que faz nessas conversões, agente tá ganhando, né? Então agente tá conseguindo trazer dentro pra uma realidade aí... mas isso foi

por conveniência da negociação... agente poderia ter feito em real, agente poderia ter feito em outra moeda, né? Foi negocial, foi de momento ali... o pessoal aceitou essas condições. Eu não teria assim, um pouco mais de informação... isso foi muito definido pela STN... aceitar ou não a coroa sueca... ele fizeram lá as contas deles e viram que poderia ser favorável pra gente, poderia ser bom até para a estabilidade do contrato.

13:37\_ O cronograma físico-financeiro está sendo satisfatório?

13:42\_ Está sendo satisfatório... como eu comentei nas perguntas anteriores, agente tem conseguido, até o momento, é... fazer essa execução tanto do contrato comercial quanto do contrato de financiamento, agente tá em dia! Nos estamos de acordo.

13:57\_ Na sua visão, quais são os aspectos positivos e negativos visualizados caso o EB queira seguir o mesmo modelo para aquisição de outros materiais bélicos?

14:08\_ Eu acho que comentei um pouco... eu acho que agente tem que visualizar realmente o quê que o Exército quer, né? As grandes operações, se for visualizado que são operações de longos prazos, são projetos grandes, são projetos que vão passar governos e mais governos ali... é agente comentou um pouco disso, acho que é importante agente realmente definir se aquela operação de crédito que vai ser tentada, vai ser tentada fechar aquela negociação, se vale a pena todo o esforço que vai ser demandado ali, e qual é a urgência, que por exemplo, determinado projeto precisa daquele recurso... com quem que agente está fazendo determinada parceria... qual é a... fazer com o sueco é de uma forma, fazer com o francês é de outra... fazer com o inglês é de outra... o americano já tem uma série de dificuldades... então isso tem que ser analisado, eu acho que é muito de projeto para projeto... eu acho que não dá pra gente colocar um padrão... acho que agente precisa realmente analisar projeto a projeto e ver quem são nossos parceiros, quem está ofertando, quem são os bancos que estão envolvidos, quais as agências que estão ali oferecendo alguma coisa, tá?

15:17\_ Na OCE realizada com a Suécia, em termos de prazos, garantias, taxas de juros, comissões bancárias, dentre outros, favorecem acordos bilaterais com aquele país?

15:24\_ Eu acho que sim... agente comentou um pouco, né? Eu acho que a operação de crédito externo ali ela foi realmente país a país, ficou claro a intenção deles de estabelecer essa parceria com o Brasil, e o Brasil também... então eu acho que sim, eu acho que os acordos bilaterais eles já existiam, já existiam acordos assinados aí no âmbito de governo mesmo, e eu acho que só mostra que o caminho já tá trilhado, né? Agente pode entrar nesse vácuo de oportunidade e não precisar inventar muita coisa... agente tem algumas soluções que já estão prontas... então eu acho que sim, esses acordos bilaterais eles favorecem sim, já existe previsão, já foi feita, já aprendemos alguma coisa, já sabemos o que está ruim o que está bom... então é nesse sentido.

16:16\_ O Sr considera satisfatório, como um todo, o contrato celebrado de OCE?

16:20\_ Eu acredito que sim... o contrato hoje tanto do helicóptero, quanto do Gripen, eles só estão ocorrendo porque agente tem esse suporte aí do financiamento, senão eu vejo muita dificuldade em agente ter conseguido chegar no nível que agente chegou hoje da execução.

16:37\_ O Sr gostaria de tecer mais algum comentário que considere útil à pesquisa ora realizada?

16:42\_ Olha, eu acho que agente conseguiu abordar, mesmo que de forma rápida, né... mas o que eu acho importante é realmente... cada caso é um caso... cada projeto é um projeto... isso tem que ficar bem claro... é... não adianta agente querer pegar o modelo do Gripen e querer adaptar pra um outro projeto... existem situações diferentes, tempos diferentes, prazos diferentes, pessoas diferentes, interesses distintos... então o que eu gostaria de tecer é justamente isso: quando se pensar numa OCE, Operação de Crédito Externo, agente tem que realmente assessorar com muita franqueza, com muita... que não é simples, ela envolve uma negociação muito extensa, ela envolve um convencimento muito grande... então assim, é... é nesse aspecto... acho que agente não pode achar que a operação de crédito externo vai ser a solução pra tudo... muitas das vezes é melhor agente partir pro simples, partir pra alguma solução que seja mais fácil, pra gente poder viabilizar um determinado projeto, um determinado programa.

## APÊNDICE K – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Tabela 1. Caracterização sócio-demográfica dos entrevistados.

	Idade	Função Ocupada	Tempo de Serviço	Força Singular
E1	56	6º Subchefe do Estado-Maior do Exército	40 anos	Exército Brasileiro
E2	53	Subdiretor de Contratos e Convênios	36 anos	Força Aérea Brasileira
E3	51	Diretor de Gestão Orçamentária do Exército	38 anos	Exército Brasileiro
E4	54	Adjunto da Gerência do Projeto FX2 - COPAC*	37 anos	Força Aérea Brasileira
E5	57	Chefe da Assessoria Especial de Orçamento e Finanças	42 anos	Exército Brasileiro
E6	40	Adjunto da Gerência do Projeto FX2 - COPAC*	22 anos	Força Aérea Brasileira
E7	40	Chefe da Divisão de Operações de Crédito da Subdiretoria de Contratos e Convênios	22 anos	Força Aérea Brasileira

\*COPAC - Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate

Tabela 2. Análise de conteúdo das entrevistas: definição de categorias.

	Necessidade dos Projetos Estratégicos		Importância da OCE do Gripen	
	Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E1	Os Projetos Estratégicos são muito importantes para a transformação do Exército Brasileiro.	"eu os considero... os Projetos Estratégicos importantíssimos para a transformação do Exército Brasileiro" "os projetos vão modernizar e possibilitar a transformação do Exército Brasileiro para os desafios do século XXI"	A OCE dos caças Gripen NG é um caso de sucesso a ser estudado.	"Eu tenho certeza de que a aquisição dos caças Gripen pela Força Aérea Brasileira é um case de sucesso" "estas aeronaves irão dotar a Força Aérea Brasileira com aeronaves mais modernas do mundo" "Sempre é uma excelente solução adotar experiências bem sucedidas "
E2	####	####	É o projeto mais importante, atualmente, na Força Aérea Brasileira, e um exemplo de OCE de sucesso.	"Nós temos diversos projetos, mas esse é o projeto mais importante, juntamente com o projeto do KC390, porque eles são divisores de águas para a modernização da parte operacional da Força Aérea" "não só pra Força Aérea, mas pro Brasil, o case Projeto FX2 – Gripen <i>New Generation</i> , desde já, é um sucesso pleno, pro Brasil"
E3	Os Projetos Estratégicos são muito importantes para a transformação do Exército Brasileiro e estão alinhados com seus Objetivos Estratégicos.	"são importantes porque eles entregam capacidades e elevam a capacidade operacional da Instituição. Eles são investimentos que estão alinhados com os Objetivos Estratégicos do Exército, e por essa razão são muito... são muito importantes e colaboram com essa transformação"	O case do Gripen foi de sucesso pelos juros conseguidos e o Exército tem obrigação em utilizar os ensinamentos obtidos pela FAB.	"foi um case de sucesso no sentido de que os juros foram baixos" "Eu acho que é mandatário, usar esse conhecimento deles"

		Necessidade dos Projetos Estratégicos		Importância da OCE do Gripen	
		Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E4	####		####	O projeto do Gripen está ligado à revitalização da FAB, e é um projeto importante para o Brasil.	"é um projeto ligado, especificamente, à revitalização da Força Aérea, principalmente na parte ligada a caças, à defesa aérea do Brasil" "É importantíssimo para o Brasil" "Eu acho que é um case de sucesso"
E5	Os Projetos Estratégicos fomentam a transformação do Exército Brasileiro.		"os projetos estratégicos, que são os que... é... digamos assim, fomentam a transformação do Exército"	O Brasil tem muito a ganhar com a OCE dos caças Gripen, financeira e tecnologicamente.	"tudo leva a crer que sim, que é um case de sucesso" "a Força Aérea Brasileira, nesse caso aqui, pelo que consta, conseguiu uma ótima taxa de juros" "nesse caso específico da Força Aérea, o País tem muito a ganhar"
E6	Os Projetos Estratégicos são priorizados.		"São projetos estratégicos realmente que são colocados no patamar diferenciado para que tenha uma devida priorização orçamentária, para que não fiquem parados"	A OCE do Gripen é de suma importância para a operacionalidade da FAB, além de ser a maior OCE da história da força.	"é um projeto de Defesa, aí sim, eminentemente de Defesa, é... só por essa informação você já denota a importância dele, não só pra FAB, mas pro País" "FX2 ele é realmente bem estratégico para a Força Aérea Brasileira, não é atoa o maior projeto da história da Força Aérea, em termos financeiros" "FX2 ele é realmente bem estratégico para a Força Aérea Brasileira, não é atoa o maior projeto da história da Força Aérea, em termos financeiros"

Necessidade dos Projetos Estratégicos		Importância da OCE do Gripen	
Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E7	####	####	<p>"um marco, um divisor de águas aí, com relação as operações de crédito foram feitas pela Aeronáutica, pela Força Aérea"</p> <p>"um programa que vai ser a espinha dorsal da nossa aviação, tanto da defesa aérea, como a nossa aviação dissuasória de caça"</p> <p>"é um programa primordial"</p> <p>"não tem mais como pensar em Força Aérea, sem pensar no Gripen"</p>
E8			

		Capacidade das Forças Armadas Suecas		Suécia como parceira comercial e novas OCE	
		Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E1	As Forças Armadas Suecas são bem desenvolvidas tecnologicamente.	"Forças Armadas Suecas elas estão sob o guarda-chuva da OTAN" "está constantemente com suas forças armadas em pronto operacional " "é possível inferir que da mesma forma a Suécia tenha equipamento militar de elevado valor tecnológico de interesse do Exército Brasileiro"	A Suécia tem grandes possibilidades de ser parceira do Brasil em futuras OCE para aquisição de material bélico.	"Positivo! Considero a Suécia como um país de elevado potencial como fornecedor de material de emprego militar para o Brasil" "ai se inseri muito bem a Suécia com equipamentos de ponta, de alto valor tecnológico" "Identifico como uma possibilidade grande e próxima a celebração de uma Operação de Crédito Externo pelo Exército Brasileiro, com a Suécia"	
E2	####	####	Historicamente as relações comerciais entre Brasil e Suécia demonstram que é uma parceria positiva, e com grandes possibilidades futuras.	"o relacionamento Brasil e Suécia sempre foi excelente" "pra nossa grande alegria, essa concretização dessa parceria do Gripen foi bastante positivo" "eu acho que existe um campo bastante promissor, não só pra Força Aérea, mas também pro Exército e pra Marinha do Brasil" "A Suécia é um parceiro de grande valor"	
E3	As Forças Armadas suecas possuem avançados materiais bélicos, principalmente por conta de empresas como a SAAB, então o Brasil poderá, num futuro breve, formar novas parcerias com a Suécia.	"nosso Projeto de Defesa Antiaérea, que adquire materiais é... suecos, e materiais que não estão ainda... que não foram adquiridos pelo Exército, mas que são produzidos pela indústria de defesa sueca, como por exemplo uma artilharia de média altura... equipamentos que eu já vi que são produzidos pela SAAB"	Novas parcerias com a Suécia são possíveis e viáveis, desde que haja um bom estudo sobre o material desejado.	"E acho que... eu vejo que... os materiais da artilharia antiaérea, do projeto de defesa antiaérea são os que poderiam ser aproveitados" "o importante nisso é o momento... porque o projeto tem que estar maduro o suficiente pra fazer essa aquisição" "eu acho que é viável e possível"	

	Capacidade das Forças Armadas Suecas		Suécia como parceira comercial e novas OCE	
	Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E4	A Suécia é um país com alto índice de desenvolvimento tecnológico, logo é de se supor que suas Forças Armadas também sejam.	"é um país que tem um conhecimento tecnológico muito grande"	A OCE do Gripen abrem as portas para novos acordos bilaterais com a Suécia, em especial no que envolve material com alta tecnologia.	"a partir desse projeto, acordos bilaterais de diversas áreas já tão começando a acontecer dentro da Força Aérea, até provavelmente com outras forças" "Eu acho que é bem viável, até pelo próprio projeto, né?" "eles tem experiência, tem tecnologia e agente tem essa necessidade"
E5	Não tem conhecimento sobre as Forças Armadas Suecas, mas há possibilidade de existir material de interesse.	"Eu não conheço, mas certamente eles... até pela... por ser um país bem desenvolvido em termos de defesa, certamente terá algo que possa nos interessar"	A Suécia poderia ser uma boa parceira desde que vencesse as concorrências.	"caso o item selecionado fosse da Suécia, poderia trazer um ganho para nós" "considero que o acordo bilateral (Brasil x Suécia) sim, ele é favorável"
E6	As Forças Armadas Suecas estão permanentemente de prontidão, por isso seu desenvolvimento tecnológico e eficiência.	"eles manifestam ostensivamente a preocupação com essa ameaça" "ela é uma força aérea muito menor que a nossa, mas ela é uma força aérea que eu percebo muito mais eficiente que a nossa"	A flexibilidade dos suecos em negociar é um fator positivo para novas OCE com aquele país.	"Eu acho que é viável, perfeitamente viável" "é um país que tem alta tecnologia" "eu vejo que a Suécia ela tem uma tecnologia muito grande, e nós temos recursos, é uma parceria muito interessante" "Então eu percebo uma certa maleabilidade por parte deles e que é plenamente... plenamente viável, pro nosso lado e desejável também" "eles são muito flexíveis"

Capacidade das Forças Armadas Suecas		Suécia como parceira comercial e novas OCE		
Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes	
E7	<p>Pelo nível tecnológico existente nas Forças Armadas Suecas, é muito provável que haja diversos materiais de defesa de interesse da Marinha e do Exército Brasileiro.</p>	<p>"Eu acredito que agente ainda tem muita coisa para ser explorado"</p> <p>"eles tem muita coisa a nos oferecer... eles tem uma expertise comercial muito grande"</p> <p>"Eu acho que tem muita coisa sim, na área de material... é... bélico, é... desenvolvimento de equipamento, parte de sybertecnologia, de cibernética, de defesa cibernética, eles tem"</p>	<p>O grande interesse dos suecos em fazer parceria com o Brasil é um bom caminho para os novos e possíveis acordos bilaterais.</p>	<p>"agente pode ter frutos aí estratégicos não só para a Força Aérea, com relação à capacitação, com relação à desenvolvimento de outros produtos, de outras ferramentas, de outros equipamentos, que podem sim, atender a ... os objetivos e os interesses tanto do Exército como da Marinha"</p> <p>"Eu tenho certeza que o caminho está aberto... eu acho que a relação que agente tem hoje com os suecos é muito estreito"</p>
E8				

Vantagens / desvantagens das OCE		Negociações contratuais e garantias		
Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes	
E1	As OCE possuem diversas vantagens para a gestão orçamentária do Exército.	"elas tem a chancela da obrigação do pagamento por parte do governo brasileiro sem onerar o orçamento das Forças Armadas" "eu identifico apenas vantagens neste tipo de operação"	As negociações realizadas com as empresas/governo suecos, bem como as garantias ofertadas favorecem novas iniciativas contratuais com a Suécia.	"Eu acredito que as condições favoráveis desta Operação de Crédito Externo realizada pela Força Aérea Brasileira com a Suécia, elas favorecem acordos bilaterais do Brasil com a Suécia"
E2	Embora seja a seja complexa, ela traz mais vantagens pois ambos os lados ganham.	"ela facilita... porque é bom pros dois lados, é uma relação <i>win-win</i> " "a negociação inicial tem as suas dificuldades, mas agente já tem o <i>knowhow</i> " "existem obstáculos que precisam ser transpostos, algumas exigências do Ministério da Fazenda, até mesmo do governo sueco"	As negociações com os suecos foram muito tranquilas, e as cláusulas negociadas foram extremamente positivas para o Brasil.	"as cláusulas contratuais foram extremamente benéficas para nós, pra Força Aérea Brasileira, pro Brasil" "todas as conversações sempre foram bastante positivas, e sempre um querendo ajudar o outro"
E3	A principal vantagem da OCE é ter o material em sua plenitude, e pagar parceladamente, enquanto que de outra forma, com orçamento reduzido, isso seria inviável.	"ela tem vantagem, a operação de crédito externo, mas ela tem que ser, realmente, estudada" "se o orçamento for reduzido, talvez seja a única opção" "Então essa é a grande vantagem, de eu ter o meu... o objeto sem ser parcelado, teria o objeto como um todo, em curto período de tempo, ao passo que se eu não tiver a OCE, eu nunca vou ter esse objeto como um todo"	Utilizar o banco estatal da suécia facilita muito as negociações.	"por ser um banco... também é... do próprio país, facilitou toda essa negociação"

		Vantagens / desvantagens das OCE		Negociações contratuais e garantias	
		Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E4	A vantagem da OCE é a garantia de pagamento por completo do contrato realizado.	"a grande vantagem é que você tem uma certa garantia de um crédito para suportar o projeto"	As negociações financeira vem após finalizadas as negociações comerciais, e possuir cláusulas de garantias e de reajustes bem definidas é fundamental.	"pra você fazer um contrato de financiamento você tem que tá... já praticamente negociado todo o contrato comercial" "tem uma garantia financeira de 5% do valor do contrato, que caso a empresa não cumpra determinada entrega de etapas, etc, pode ser retirado, né, dessas garantias financeiras" "Nós fizemos cláusulas de reajustes baseados em índices industriais suecos"	
E5	As OCE apresentam mais vantagens do que desvantagens.	"uma das vantagens é essa: é que uma vez feito o acordo passa por todo um rito no governo federal que assegura o aporte de recurso" "hoje, sem dúvidas, tem mais vantagens do que desvantagens" "você assegurar o fluxo orçamentário é muito positivo"	As negociações realizadas pela FAB facilitam futuras conversas com a Suécia.	"Todo o contato feito pela Força Aérea pode ser aproveitado" "Já tem um histórico relacionamento"	
E6	A grande vantagem da OCE é livrar o orçamento destinado à Força Singular, mas ao custo da complexidade do trâmite contratual.	"ela pode se mostrar mais vantajosa em relação às outras modalidades" "Se agente fosse utilizar a fonte 100, provavelmente o custo seria maior" "lado positivo dele é que o financiamento externo ele preserva os recursos da Força" "Em contrapartida o lado negativo é que ele é complexo, uma operação muito mais complexa de ser feita do que com a fonte 100"	As negociações com a Suécia foram bem sucedidas por conta do interesse deles em fazer negócio com o Brasil, e as garantias dadas foram concretas.	"a garantia da empresa é o cumprimento das cláusulas contratuais" "acho que os juros deles foram bastante coerentes com a vontade do país em vender o avião" "Realmente percebe-se que... que o governo ele... ele fomentou, ele utilizou realmente o banco pra fomentar" "eles são muito flexíveis"	

Vantagens / desvantagens das OCE		Negociações contratuais e garantias		
Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes	
E7	<p>Uma desvantagem da OCE é o tempo que leva para negociar internamente a sua elaboração e depois vê-la ser tratada como crédito orçamentário comum. A grande vantagem é que ela permite a consecução de um projeto de grande vulto.</p>	<p>"agente demanda aí, pelo menos, 10 meses, 1 ano, às vezes até 2 anos para negociar uma operação de crédito externo"</p> <p>"não tratem as operações de crédito externo como agente trata o orçamento como um todo"... então é esse o grande problema, o grande entrave que agente tem hoje"</p> <p>"então a operação de crédito externo ela é interessante nesse sentido... ela viabiliza a realização de grandes projetos, de projetos de grande vulto, de programas de grande vulto"</p>	<p>As negociações do Gripen foram extremamente favoráveis ao Brasil, que não precisou nem oferecer garantias para o financiamento do projeto.</p>	<p>"Então quem garantiu 100% do financiamento foram os suecos, né?... Então não houve uma contrapartida, não houve necessidade do governo brasileiro se mobilizar no sentido de garantir aquela operação"</p> <p>"por isso que eu falo que o financiamento foi muito bom... agente não precisou correr atrás de garantias por parte do governo"</p> <p>"foi um step ali que agente não precisou romper"</p>
E8				

Câmbio e taxas utilizados na contratação		Execução contratual		
Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes	
E1	O acordo realizado em coroa sueca tende a ser melhor financeiramente para o Brasil, devido à menor volatilidade daquela moeda.	"esse contrato foi extremamente favorável na medida em que a moeda brasileira ela está menos suscetível à flutuação da Coroa Sueca, em relação ao Dólar, e isto é um fator favorável, vantajoso para o país."	#####	#####
E2	As taxas acordadas foram benéficas para o Tesouro Brasileiro, e a contratação em moedas diferentes foi uma tentativa de equilibrar a balança comercial entre os dois países.	"90% do valor contratado, que é o desenvolvimento do FX2 foi baseado em coroa sueca" "é uma relação win-win, mas em relação aos juros que nós pagamos, e as comissões, o Ministério da Fazenda falou que foi um negócio bastante favorável ao governo brasileiro, visto o custo-benefício desse projeto"	A execução do contrato está sendo muito satisfatória até o presente momento.	"até agora sim... nós tivemos é.... alguns percalços "
E3	Para ser viável a OCE, o juros precisa ser baixo; já em relação à moeda utilizada, o normal é usar o dólar, onde a previsibilidade é maior.	"Se pegar um financiamento com juros muito baixo, e precisa ser muito baixo, ela pode ser viável" "uma moeda como a coroa pode ter comportamentos diferentes em termos de valorização e desvalorização... e o dólar é uma moeda mais forte sem nenhum conhecimento profundo acho que deveria ser em dólar "me parece que um contrato em dólar seria mais de fácil entendimento, né?... e mais previsível"	#####	#####

		Câmbio e taxas utilizados na contratação		Execução contratual	
		Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E4	A utilização do dólar como moeda de parte do contrato serve como garantia às empresas terceirizadas estrangeiras que fornecem outros materiais à empresa principal.	"a parte do contrato ele foi bastante interessante em termos de juros, em termos de custos" "foi feito um contrato de armamento em dólar, pra evitar que variações de preço" "Então nesse caso específico do armamento o contrato foi feito em dólar por causa disso: porque os fornecedores são outros fornecedores, de outros países, e aí ficou vinculado ao dólar sem cláusulas de reajustes" "é um excelente contrato"	O contrato está sendo muito bem cumprido, a que pese a dificuldade de se acompanhar um contrato faseado.	"existe uma dificuldade maior de acompanhamento do projeto, porque você precisa tá recebendo etapas" "está sendo cumprido de acordo e atendendo o que agente se propôs desde o início"	
E5	Não seria um obstáculo a contratação em qualquer moeda, desde que seja vantajoso, financeiramente.	"Não vejo isso como uma desvantagem, desde que isso gere para nós alguma redução de custos, de taxas"	#####	#####	
E6	Os suecos procuraram utilizar o câmbio e a moeda que melhor favorecesse ao Brasil. As taxas praticadas foram as melhores possíveis.	"ele é um contrato que tem uma taxa de juros mais baixa aparentemente do que você conseguiria em outros métodos de financiamento" "A taxa de juros é o que deve ser negociado" "No contrato em Dólar, não existe índice de reajuste, só existe juros de financiamento" "Dólar é muito volátil, né, e por vezes a moeda de um terceiro, não tão vinculado ao nosso país, ele não seja tão volátil assim"	A execução contratual está correndo muito bem, com total respeito às cláusulas contratuais e ao cronograma físico-financeiro.	"eu percebo que é uma parceria de sucesso, porque ela vem atendendo agente de forma é... é, plenamente satisfatória" "Mas ele está sendo cumprido satisfatoriamente sim, até o presente momento"	

		Câmbio e taxas utilizados na contratação		Execução contratual	
		Análise	Citações Relevantes	Análise	Citações Relevantes
E7	As taxas e os índices de reajustes acordados no contrato foram muito favoráveis ao governo brasileiro.	"agente não conseguiria outra possibilidade de ter um financiamento nas condições que eles foram feitos, com os prazos que eles foram ofertados, com as taxas que foram colocadas nesses financiamentos, eu acho que ele é um, realmente, case de sucesso" "Por isso que ele é um financiamento muito bom, um financiamento que ele tem realmente uma perspectiva de manter essas condições"	O apoio que os suecos dão na execução do contrato é um dos fatores mais importantes no sucesso desse case.	"agente tem tido um apoio muito, muito fechado, muito próximo, por parte da agência, tanto da SEK quanto a KN, então eles tem nos ajudado" "um dos fatores de sucesso desse contrato, desse programa, é a interação que agente tem com o pessoal da área... do contrato comercial" "essa interação é o fator mais importante"	
E8					

	Relevância da transferência de tecnologia (offset)		Duração das Entrevistas
	Análise	Citações Relevantes	
E1	A transferência de tecnologia em OCE é fundamental em qualquer contrato, pois promove o desenvolvimento tecnológico da indústria bélica brasileira.	"é fundamental para o país" "considero fundamental a opção no acordo bilateral com a transferência de tecnologia"	18:10
E2	A transferência de tecnologia, embora seja um requisito obrigatório para esse tipo de contrato, está sendo bem conduzido pela FAB, com a já capacitação de diversos engenheiros brasileiros, que vão ploriferar esses conhecimentos pelas indústrias bélicas nacionais.	"agente também tá beneficiando a nossa indústria brasileira, que é o principal objeto pra nós" "já temos mais de cem engenheiros se capacitando lá na Suécia, e trazendo esse conhecimento pro Brasil" "então agente busca esse desenvolvimento principalmente através de acordo de compensação, benefício às nossas indústrias, e, como um todo, o Brasil inteiro"	39:15
E3	A transferência de tecnologia é muito importante para que não haja dependência permanente da assistência de terceiros.	"sim... por que se agente comprar material de alta tecnologia e ficar 100% dependente da manutenção, etc, agente pode perder esse material de uma hora pra outra"	20:11
E4	A transferência tecnológica é fundamental pois o contratado ensina o como fazer, e agrega valores à indústria brasileira.	"a grande vantagem é que agente participa do desenvolvimento... então agente tá participando e tá recebendo uma transferência de tecnologia que vai ser extremamente útil pro País" "eles estão transferindo tecnologia pra gente, pra gente aprender a fazer, e para as nossas indústrias acabarem fazendo... então ela é muito importante para o projeto, pro País"	29:29
E5	A transferência de tecnologia por meio do offset é muito importante para o desenvolvimento do Brasil, desde que se possa absorvê-la.	"O offset é um instrumento aí fundamental no contexto de quase que de todos aí as grandes aquisições de defesa" "Por outro lado, só vale a pena fazer um contrato com offset se nós tivermos condições de absorver a tecnologia"	18:09

Relevância da transferência de tecnologia (offset)			Duração das Entrevistas
Análise	Citações Relevantes		
E6	O acordo de offset é desejável e obrigatório em determinados casos, e sua importância se deve ao fomento tecnológico advindo.	<p>"teríamos o domínio completo pra poder produzir com uma maior independência, uma aeronave qui no Brasil"</p> <p>"offset ele, no âmbito da FAB, pelo menos, temos uma norma que rege ele, ele é obrigatório em qualquer contrato celebrado com valor acima de 5 milhões de dólares"</p> <p>"Essa exigência ela torna a celebração do contrato um pouco complexa"</p>	38:03
E7	Embora seja obrigatório por determinação superior, a transferência tecnológica que está acontecendo no caso em tela vem sendo bem mais promissora do que esperava-se.	<p>"existem legislações hoje que preveem essa necessidade dos acordos de compensação"</p> <p>"hoje nenhum desses projetos grandes vão ser feitos sem um acordo de compensação"</p> <p>"Então você tem sim, uma estrutura de offset atrelada àquele contrato... ela é muito importante... é um argumento importante pra você poder fechar aquela negociação"</p> <p>"Ela não está trazendo só os caças, ela está trazendo uma série de outras coisas para nos ajudar"</p>	45:33
E8			

## APÊNDICE L – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

### Questionário

**Operações de Crédito Externo entre Brasil e Suécia: fonte de financiamento para aquisição de material de defesa essencial para a transformação do Exército Brasileiro**

**Dissertação de Mestrado – Universidade do Minho – Portugal**

Tendo em vista a necessidade de ampliar os conhecimentos a respeito das Operações de Crédito externo entre Brasil e Suécia, no contexto da realização da dissertação de Mestrado em Negócios Internacionais, que está sendo realizada na Universidade do Minho - Portugal, vimos convidá-lo(a) a participar no presente estudo.

No ano de 2014, a Força Aérea Brasileira assinou um contrato com a empresa sueca SAAB, para o fornecimento de 36 aviões de caça Gripen NG, como parte do Programa F-X 2, de modernização e substituição da frota. O contrato de financiamento da aquisição foi realizado por meio de uma Operação de Crédito Externo, celebrada entre a Força Aérea/ Ministério da Defesa/ Governo Brasileiro e agências financeiras estatais suecas.

Tendo esse *case* como base, esta pesquisa tem por objetivo levantar as percepções dos agentes da administração pública da Força Aérea Brasileira que já estão em contato com o referido contrato, bem como as percepções dos agentes do Exército Brasileiro que poderão, no futuro próximo, estar em contato com contratos de Operação de Crédito Externo semelhantes.

A sua participação é de caráter voluntário. Não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é recolher a sua opinião. Os dados serão exclusivamente utilizados para fins de investigação e a identidade dos respondentes será mantida em sigilo. Estima-se que o preenchimento do questionário dure entre 10 e 15 minutos.

Qualquer esclarecimento poderá ser obtido junto ao encarregado da pesquisa, por intermédio do e-mail: [tanaka.marcio@eb.mil.br](mailto:tanaka.marcio@eb.mil.br)

Sua participação é de extrema importância para o sucesso desta investigação.

Leia atentamente as questões formuladas e responda todas elas.

Obrigado por sua colaboração.

Declaro ter lido e compreendido o caráter desta pesquisa e deste questionário. Desta forma, aceito participar e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço.

(por favor, marque com um "x" caso concorde com esta afirmativa)

**Grupo I**  
Caracterização Pessoal/Profissional

1. Sexo:  
 Masculino       Feminino
2. Idade (em anos): \_\_\_\_\_
3. Tempo de Serviço Militar (em anos): \_\_\_\_\_
4. Escolaridade:  
 Licenciatura       Pós-Graduação/MBA       Mestrado  
 Doutorado       Pós-Doutorado
5. Função ocupada:  
 Gestor de Projeto/Programa       Cargo Diretivo/Gestor de Recursos       Assessor  
 Outro: \_\_\_\_\_
6. Força Singular:  
 Exército Brasileiro       Força Aérea Brasileira

**Grupo II**  
Percepções Contextuais das Forças Armadas

Utilizando a escala a seguir apresentada, selecione uma opção referente a cada afirmação, de acordo com **o seu grau de concordância** a respeito do contexto em que estão inseridos o Brasil e as Forças Armadas brasileiras e suecas, bem como suas relações internacionais:

Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

1. O Brasil possui um papel de líder geopolítico regional no seu entorno estratégico na América do Sul.  
 1       2       3       4       5       Sem opinião
2. As Forças Armadas brasileiras possuem boa imagem dentro do cenário internacional nas operações sob a égide das Nações Unidas.  
 1       2       3       4       5       Sem opinião
3. Possuir Forças Armadas bem equipadas e adestradas é importante para o Brasil manter a posição de líder geopolítico regional na América do Sul.  
 1       2       3       4       5       Sem opinião
4. O Brasil deve investir na melhoria dos equipamentos de defesa com projetos de grande vulto das Forças Armadas.  
 1       2       3       4       5       Sem opinião

5. O Brasil tem demonstrado capacidade financeira para investir em equipamento de defesa adquiridos nos projetos de grande vulto nas Forças Armadas.

1       2       3       4       5       Sem opinião

6. O Brasil tem capacidade financeira para vir a fazer novos investimentos em equipamentos de defesa por meios dos projetos de grande vulto nas Forças Armadas.

1       2       3       4       5       Sem opinião

7. A recente aquisição dos Caças Gripen NG da Suécia, pela Força Aérea Brasileira, foi um passo importante para a modernização da mesma.

1       2       3       4       5       Sem opinião

8. A transferência de tecnologia é um aspecto fundamental para manter as Forças Armadas brasileiras tecnologicamente avançadas.

1       2       3       4       5       Sem opinião

9. A transferência de tecnologia nos acordos de aquisição de equipamentos para os projetos de grande vulto da Suécia para o Brasil potencializa a indústria de defesa brasileira.

1       2       3       4       5       Sem opinião

10. Manter as transferências de tecnologias nos possíveis futuros acordos comerciais entre Brasil e Suécia é desejável em qualquer futuro acordo.

1       2       3       4       5       Sem opinião

11. O Brasil e as Forças Armadas brasileiras podem ter muitos ganhos tecnológicos com os acordos bilaterais com a Suécia no ramo da indústria bélica.

1       2       3       4       5       Sem opinião

### Grupo III

#### Percepção das Operações de Crédito Externo

Utilizando a escala a seguir apresentada, selecione uma opção referente a cada afirmação, de acordo com **o seu grau de concordância** sobre as Operações de Crédito Externo com a Suécia, como forma de financiar a transformação do Exército Brasileiro:

Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

1. As Operações de Crédito Externo para financiamento de aquisição de equipamento de defesa para projetos de grande vulto são mais vantajosas para o Brasil que o financiamento por meio do orçamento próprio das Forças Armadas.

1       2       3       4       5       Sem opinião

2. A Operação de Crédito Externo (OCE) contratada para adquirir os Caças Gripen NG trouxe, a *priori*, grandes avanços tecnológicos para a indústria bélica brasileira.

1       2       3       4       5       Sem opinião

3. A OCE contratada para adquirir os Caças Gripen NG foi vantajosa para a administração pública.

1       2       3       4       5       Sem opinião

4. A OCE é um instrumento importante para que as Forças Armadas consigam prosseguir com seus projetos de grande vulto.

1       2       3       4       5       Sem opinião

5. As OCE evitam a descontinuidade nos projetos a longo prazo por falta de recursos orçamentários.

1       2       3       4       5       Sem opinião

6. As OCE dão confiabilidade aos credores por não serem consideradas como dívida pública externa do país e possuírem garantias do Estado Brasileiro na celebração dos contratos.

1       2       3       4       5       Sem opinião

7. O risco-Brasil influencia negativamente uma OCE, mesmo sendo o tomador uma das Forças Singulares das Forças Armadas.

1       2       3       4       5       Sem opinião

8. O fato de já existir uma OCE de sucesso entre o Brasil e a Suécia favorece a celebração de outros contratos de aquisição de material de defesa para o Exército.

1       2       3       4       5       Sem opinião

9. A situação político-econômica do Brasil influencia diretamente nas taxas de juros cobradas nas diversas OCE realizadas pelo governo brasileiro, inclusive quando o tomador são as Forças Armadas.

1       2       3       4       5       Sem opinião

10. Quando a parte brasileira a figurar no contrato é uma das 3 Forças Singulares, ou mesmo o Ministério da Defesa, há uma tendência clara do crescimento da confiabilidade por parte do contratado.

1       2       3       4       5       Sem opinião

11. A celebração de contratos baseados em variação cambial é influenciada pela instabilidade político-econômica do Brasil.

1       2       3       4       5       Sem opinião

12. A celebração de contratos baseados em variação cambial gera grande incerteza acerca dos recursos necessários para fazer face aos pagamentos futuros e custo efetivo do equipamento do que quando expressos em reais.

1       2       3       4       5       Sem opinião

13. Utilizar moeda local (Coroa Sueca) nas OCE de longo prazo é uma boa alternativa face a contratos expressos em dólares para estabilizar os pagamentos futuros quando transformados na moeda Brasileira.

1       2       3       4       5       Sem opinião

14. Utilizar as variadas moedas do FMI (que inclui as moedas de referência mundial e reflete melhor as condições da economia mundial) nas OCE de longo prazo é uma boa alternativa face ao dólar para estabilizar os pagamentos futuros quando expressos em Real.

1       2       3       4       5       Sem opinião

15. A gestão das OCE deveria utilizar instrumentos de gestão do risco cambial para estabilizar o valor dos pagamentos futuros quando transformados em reais e ficar menos dependente das condições da economia mundial.

1       2       3       4       5       Sem opinião

16. A gestão das OCE deveria utilizar instrumentos de gestão do risco cambial para estabilizar o valor dos pagamentos futuros quando transformados em reais e ficar menos dependente das condições da economia nacional.

1       2       3       4       5       Sem opinião

17. A gestão das OCE deve utilizar mecanismos de gestão do risco cambial de forma a fixar o valor dos pagamentos futuros em reais e não se expor a variação cambial.

1       2       3       4       5       Sem opinião

18. Atualmente a gestão das OCE já utiliza mecanismos de gestão do risco cambial de forma a fixar o valor dos pagamentos futuros em reais e reduzir a exposição a variação cambial.

1       2       3       4       5       Sem opinião

19. As condições acordadas na OCE dos Caças Gripen NG fazem com que as Forças Armadas brasileiras deem preferência a celebrar novos acordos com a Suécia, em relação a outros países, que possuam material semelhante.

1       2       3       4       5       Sem opinião

20. Com a finalidade de cooperar de uma forma mais intensiva, caso puder e quiser tecer algum comentário que seja de interesse deste trabalho, mas que não tenha sido abordado, ou tenha sido abordado superficialmente, por favor fique à vontade em escrever.

---

---

---

---

---

---

MUITO OBRIGADO POR SUA ATENÇÃO E COLABORAÇÃO!

## APÊNDICE M – OBSERVAÇÕES DOS PARTICIPANTES DOS QUESTIONÁRIOS

**Observação 1:** \_ “A contratação da OCE deve ser analisada quanto a sua vantagem ou não desde a concepção do projeto, ressaltando-se ainda a imprescindível análise da viabilidade e da capacidade de pagamento do contratante, uma vez que o pagamento das obrigações posteriores, atinentes ao contrato da OCE, devesse ser incluído nos planejamentos plurianuais e anuais orçamentárias subsequentes, sendo o valor das parcelas a eles aportado.”

**Observação 2:** \_ “A OCE é apenas uma ferramenta de obtenção de crédito. O ideal é que o próprio País se organize, em termos orçamentários, para que possa investir nas diferentes áreas, inclusive, em Defesa.”

**Observação 3:** \_ “Acredito que a utilização de gestão cambial nas OCE carece de previsão legal ou vontade política da STN em criar uma regulamentação adequada a estes casos. Criar um "Hedge Cambial" para os contratos públicos em moeda estrangeira provavelmente careça do estabelecimento de regras na legislação orçamentária. Além do fato que o custo desse "Hedge" com certeza acabaria tendo que ser suportado pelos próprios recursos orçamentários do projeto. Ainda assim é grande a possibilidade do custo de um contrato mesmo acrescido do custo "Hedge" ficar menor ao final, em função do longo prazo de execução dos projetos de defesa de grande vulto.”

**Observação 4:** \_ “As respostas "3" foram marcadas, pois no meu entendimento concordar ou não dependerá de 1s variáveis.”

**Observação 5:** \_ “Não tive acesso ao teor do contrato de contratação das aeronaves Gripen, de forma que não pude responder adequadamente a algumas das perguntas.”

**Observação 6:** \_ “As OCE são instrumentos importantes para a administração pública ampliar suas possibilidades. Devem ser mais usadas. Obrigada.”

**Observação 7:** \_ “Eu não entendo muito sobre câmbio, por isso prefiro não opinar. Em relação à novos investimentos em Programas e Projetos de Grande Vulto, eu acredito, mesmo que o Brasil tenha condições financeiras e orçamentárias para suportar mais, que deve-se finalizar os projetos e programas que já estão sendo realizados, para depois iniciar outros.”

**Observação 8:** \_ “Obrigado!”

**Observação 9:** \_ “Tenho mais experiência em gestão de contratos. A parte financeira conheço pouco. Obrigado.”

**Observação 10:** \_ “Vejo a Suécia como um potencial parceiro comercial, no que tange a material de emprego militar, nas três forças singulares. Mais especificamente relacionado ao Exército, vejo a aquisição de equipamentos de defesa antiaérea como sendo o mais provável a curto prazo. Acredito que o Exército tem muito a ganhar com a experiência de sucesso da FAB, na aquisição bem-sucedida dos caças Gripen. Temos muito a aprender com a FAB. Temos muito a ganhar com a Suécia.”