

Indústria de defesa

*José Carlos Albano do Amarante**

O presente trabalho foi divulgado no site do Ministério da Defesa e faz parte do Ciclo de Debates sobre o tema Reflexão sobre a Atualização do Pensamento Brasileiro em Matéria de Defesa e Segurança, realizado desde setembro de 2003, com apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, uma ampla reflexão sobre a atualização do pensamento brasileiro em matéria de defesa e segurança. O texto foi reproduzido, na íntegra, com a devida autorização de seu autor, que atualmente é o Diretor-Presidente da IMBEL – Indústria de Material Bélico do Brasil.

RETROSPECTIVA E CONJUNTURA ATUAL

O ciclo dos arsenais – de 1762 a 1889

O ano de 1762 marca o início das atividades industriais no âmbito das Forças Armadas, em território brasileiro. Naquele ano, o Vice-rei Gomes Freire de Andrade, o Conde de Bobadela, fundou no Rio de Janeiro a Casa do Trem de Artilharia, com a finalidade de suprir as necessidades de defesa no Cone Sul em termos de reparação de material bélico e de fundição. Dois anos depois, em 1764, o Conde da Cunha transformou a Casa do Trem em Arsenal do Trem, emprestando-lhe maiores responsabilidades logísticas.

Em 1763, organizou-se o Arsenal de Marinha.

Mas, foi com a chegada de D. João VI ao Brasil que as atividades industriais ganharam maior incremento. Assim, em 1808, foi inaugurada a Fábrica de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas (na altura, hoje, do Jardim Botânico). Essa fábrica foi em 1824 transferida para o Distrito de Estrela, em Raiz da Serra de Petrópolis, onde passou a funcionar com o nome de Fábrica da Estrela. Hoje, ela se constitui em uma das cinco unida-

des de produção da Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL.

Em 1811, o Arsenal do Trem foi transformado em Arsenal de Guerra da Corte, hoje Arsenal de Guerra do Rio, com a finalidade de fabricar armas, munições e outros artigos bélicos para as Forças Armadas.

Em 1828, foi criado o Arsenal de Guerra de Porto Alegre – hoje localizado em General Câmara – com o objetivo de tornar mais próximo o apoio logístico a operações militares no Sul do Brasil.

O ciclo das fábricas militares – de 1889 à década de 1940

Essa fase tem início com a Proclamação da República. Com o fim do regime imperial, surgiu um inusitado interesse no reequipamento do Exército e da Marinha, que, após a guerra do Paraguai, haviam sofrido grande desgaste.

A diretriz básica era importar os armamentos necessários e estabelecer, nos arsenais, oficinas para a montagem e manutenção dos mesmos. Além disso, foi criada a Fábrica de Realengo (hoje,

* General-de-Divisão Engenheiro Militar, Presidente da Indústria de Material Bélico – IMBEL.

desativada) em 1898, destinada a produzir munição de pequeno calibre, e, em 1909, a Fábrica de Piquete, primeira indústria de pólvora de base simples. Hoje, é a Fábrica Presidente Vargas, outra unidade de produção da IMBEL.

Os primeiros anos da República foram marcados por grande instabilidade política. Os diversos governos estiveram mais preocupados com a segurança interna do que com a externa, razão pela qual o Exército teve seu reequipamento congelado a partir da Primeira Guerra Mundial, quando cessaram as importações.

Com a Revolução de 1930, novos ventos de modernização começaram a soprar por todo o Brasil. O Exército pensou, então, em montar um parque fabril que o tornasse cada vez mais independente da importação. Assim, foram implantadas:

- em 1932: a Fábrica do Andaraí, hoje desativada, destinada à fabricação de granadas de artilharia e de morteiros;

- em 1933: a Fábrica de Curitiba, agora fechada, destinada à produção de viaturas coloniais hipomóveis, cozinhas de campanha, equipamentos de transposição de cursos de água e rebocos para viaturas; a Fábrica de Itajubá, destinada à produção de armamento leve; a Fábrica de Juiz de Fora, destinada à fabricação de munição de grosso calibre, estas duas últimas são hoje unidades de produção da IMBEL; e a Fábrica de Bonsucesso, atualmente fora de funcionamento, destinada à fabricação de máscaras contra gases, produtos químicos fumígenos e de gases de guerra;

- em 1939: Fábrica de Material de Comunicações, hoje a Fábrica de Material de Comunicações e Eletrônica (FMCE) da IMBEL, destinada à produção de telefones de campanha, centrais telefônicas, rádios de campanha e cabos telefônicos.

A década de 1930 assinalou o Primeiro Ciclo Industrial Militar, que tinha como base o fato de que todo esse parque industrial utilizava tecnologias estrangeiras, sob licença ou adquiridas. Seus engenheiros sabiam como fazer, mas não

por que fazer. Até então não se fabricavam, no Brasil, materiais pesados de emprego militar, como canhões, metralhadoras e viaturas blindadas, só possíveis com a implantação no País da indústria siderúrgica pesada. O engenheiro militar Edmundo de Macedo Soares soube liderar esse processo de modernização e, como assessor de Getúlio Vargas, foi o inspirador da construção da Companhia Siderúrgica Nacional, em 1945.

O ciclo da pesquisa e desenvolvimento (PD) Da década de 1940 ao presente

O Ciclo da PD teve início na segunda metade da década de 1940, como decorrência natural da Segunda Guerra Mundial.

Durante a Segunda Guerra Mundial e após a mesma, o nosso desenvolvimento tecnológico foi amortecido pela invasão de equipamentos militares, postos à disposição do Exército a baixo custo e com todas as facilidades de suprimentos e manutenção, em face de um acordo de cooperação militar firmado com os EUA.

Entretanto, nesta fase, germinou no seio das Forças Armadas a consciência da importância da PD para a capacitação autônoma para a obtenção de material bélico. A Força Aérea, com o atual Centro Técnico Aeroespacial, a Força Naval, com o Instituto de Pesquisas da Marinha, e a Força Terrestre, com o Centro Tecnológico do Exército, realizaram extraordinário trabalho de fomento industrial, tendo a iniciativa privada respondido de maneira exemplar ao esforço nacional.

O apogeu da Indústria de Defesa

Assim, o Brasil se desdobrou para desenvolver a tecnologia militar nas décadas de 1960, 1970 e 1980. O final da década de 1980 marcou o apogeu da base industrial de defesa brasileira. Naquele instante, o País atingiu a situação de 8^a exportador mundial como consequência de políticas de fomento em PD e fomento industrial

muito bem planejadas e executadas nas décadas de 1970 e 1980. Naquela ocasião, mais de 90% dos meios que mobiliavam o Exército eram fabricados em território nacional.

A queda da Indústria de Defesa

Na década de 1990, a conjuntura internacional marcada pelo final da Guerra Fria, pelo desmantelamento da União Soviética, pela disponibilidade dos “arsenais” acumulados pelo clima de confronto, pela globalização com soberania “limitada”, pelo desmonte de barreiras tarifárias e pela sagração da competitividade, promoveu um quase aniquilamento da base industrial de defesa e uma considerável redução de atividade nos centros de PD nacionais, notadamente naqueles que constituem a base científico-tecnológica de defesa.

Contribuiu enormemente para o efeito apontado acima uma conjuntura nacional caracterizada por uma atitude social desfavorável aos gastos com a defesa.

Por outro lado, o mundo passa por uma revolução tecnológica e o Brasil mantém uma base industrial forte e competitiva. Esses dois fatores poderão contribuir para a elaboração de uma política industrial de defesa com razoáveis possibilidades de sucesso.

BRASIL: O QUE FAZER?

A conjuntura atual privilegia, evidentemente, os países ricos, principais atores do processo de desenvolvimento tecnológico. Entretanto, o foco de nossas preocupações e cuidados deve estar voltado para o Brasil e a maneira pela qual ele deve agir numa conjuntura mutante e adversa.

No campo tecnológico militar, o Brasil é um dos líderes do escalão intermediário, tendo atingido, na década de 1980, um nível que causou preocupações e reações nos países do primeiro escalão. As dificuldades ora vivenciadas são

decorrentes, grandemente, das ações coercitivas daqueles países.

A conjuntura atual também sinaliza para conflitos localizados, o que diminui a demanda de materiais bélicos. E é exatamente essa conjuntura, “aparentemente” não hostil aos países emergentes, que enseja aos países desenvolvidos uma oportunidade ímpar para estabelecer uma política de estratificação do poder.

As atitudes restritivas são a liquidação de “arsenais” – pela atrativa oferta de material de emprego militar com preços muito abaixo do custo – e a inibição da PD militar em países em desenvolvimento. Elas promovem o alargamento do fosso científico-tecnológico, o incremento da fragilidade econômica dos países do terceiro mundo e o convencimento das sociedades locais de que somente os países desenvolvidos deveriam possuir Forças Armadas (Teoria Macnamara). Assim, pode-se depreender que os percalços ora experimentados pelas Forças Armadas Brasileiras devem continuar e, talvez, ser ampliados. Destarte, cresce em nossas mentes a argüição do que deve ser feito para atenuar o impacto de cenário tão adverso.

Dessa forma, as conjunturas mundial e nacional, acima descritas, contribuíram para, de forma imediata, o desmonte da Base Industrial de Defesa Brasileira e, de forma mediata, o encolhimento dos centros tecnológicos militares mais recentemente, os efeitos da globalização se fizeram negativamente nos outros centros nacionais de PD.

Não podemos esquecer de dois aspectos que são muito perigosos para a saúde do parque bélico industrial do País. Primeiro, a falta de escala de produção das indústrias de defesa remanescentes, resultante da redução da demanda interna e das dificuldades de exportação. Segundo, a ociosidade de muitas linhas de fabricação dedicadas a produtos de defesa, dimensionadas para a demanda de mobilização, muito superior à de paz.

De tudo que foi dito, no que concerne à área da tecnologia militar, deve-se selecionar ati-

tudes com referência aos materiais de interesse disponíveis e não disponíveis pelas Forças Armadas.

Inicialmente, acreditamos ser muito importante a busca do aprestamento operacional com o equipamento que possuímos. O combatente necessita estar adestrado e em condições de emprego. Somente nessas circunstâncias, as Forças Armadas desempenham o seu verdadeiro papel dissuasório. Um canivete, manuseado com destreza, habilidade e vontade, causa mais respeito do que um revólver nas mãos de um atirador sem pontaria e desmotivado.

No que concerne ao material de emprego militar necessário e não disponível, podemos adotar uma estratégia indireta, calcada nos ensinamentos do sempre atual mestre chinês Sun Tzu, para estabelecer no Brasil o terceiro ciclo industrial militar.

Para tanto, devemos agir em duas frentes: Frente de Resposta Rápida e Frente de Maturação Lenta.

ESTRATÉGIAS PARA A INDÚSTRIA NACIONAL DE DEFESA

Para o estabelecimento da política industrial de defesa, poder-se-ia considerar duas frentes de ação: uma frente de resposta rápida e uma frente de maturação lenta.

Frente de Resposta Rápida

Considerando o esgotamento do segundo ciclo industrial militar e uma fase de recursos orçamentários escassos, esta frente tende a ser discreta, beneficiando apenas os materiais estritamente necessários para garantir um aprestamento operacional mínimo aceitável e focalizando mudanças e adaptações na Base Industrial de Defesa.

O primeiro ciclo industrial militar, que se estendeu desde a fundação da Casa do Trem, em 1762, até a Revolução Democrática de 1964, era caracterizado por fábricas pertencentes às Forças

Armadas. No segundo ciclo, que vem de se encerrar com a Guerra do Golfo, o incremento da participação civil ensejou o aparecimento de inúmeras empresas nacionais dedicadas à produção de material de defesa. O crescimento dessas empresas e da participação brasileira no mercado mundial suscitou fortes reações que promoveram a falência de importante segmento do nosso parque industrial militar.

O novo ciclo industrial militar deve ter, como pilares de sustentação, a empresa estatal revigorada (IMBEL e EMGEPRON), uma política de apoio às exportações implementada pela Comissão Militar da Indústria de Defesa, do Ministério da Defesa e a participação do capital estrangeiro, mediante, principalmente, o mecanismo de *joint-ventures*, em empresas nacionais novas ou remanescentes do segundo ciclo. Esta oportunidade ensejaria, ao Brasil, um acesso mais rápido a tecnologias disponíveis - não precisaríamos reinventar certas rodas - e proporcionaria maior robustez à empresa nacional de defesa.

O objetivo é capacitar a Base Industrial Mínima de Defesa a atender à atual demanda operacional de núcleos de modernidade e de forças de deslocamento rápido, mantendo uma incipiente capacidade de fabricação de material de emprego militar, mesmo que apresentem baixo agregado tecnológico.

Nessa fase, podem ser perseguidas as seguintes ações: adquirir do exterior um mínimo de material de defesa; realizar o aprestamento operacional com o que se possui; manter as indústrias nacionais de defesa em funcionamento com encomendas adequadas; trabalhar com a base industrial de defesa atual, ajustada às reais necessidades do País, e promover a integração tecnológica das Forças Armadas.

Frente de Maturação Lenta

Esta frente constitui-se no principal esforço para garantir um posicionamento mais fir-

me, competente e efetivo no cenário tecnológico militar do século XXI. Essa frente deve perseguir a capacitação tecnológica militar acoplada à capacitação tecnológica de âmbito nacional, uma vez que ambas possuem interesses comuns.

Dois objetivos estão assinalados. O primeiro objetivo da Frente de Maturação Lenta é ampliar, no âmbito militar, as atividades de PD e a capacidade de fabricação de material de emprego militar, para fortalecer as bases científico-tecnológica e industrial de defesa.

A perseguição do primeiro objetivo poderia se dar mediante as seguintes ações: aumentar, gradual e constantemente, os recursos humanos e financeiros dedicados à PD e adquirir material de emprego militar de mercado; estudá-lo nos órgãos de CT das Forças Armadas; desenvolver novos equipamentos nos centros tecnológicos militares, para produtos complexos, e nos órgãos de fabricação, para produtos simples. Paralelamente, modernizar materiais de defesa para aumentar a vida útil dos mesmos, incentivando o intercâmbio de empresas nacionais e estrangeiras.

É por demais notório que as tecnologias críticas militares possuem elevada capacidade de aplicação em produtos e serviços civis. Elas são de uso dual. Essa característica oferece à Nação uma oportunidade ímpar para orientar os esforços de toda a comunidade científico-tecnológica nacional, civil e militar, na perseguição do segundo objetivo da Frente de Maturação Lenta, que é o fortalecimento da base nacional científico-tecnológica e da base nacional industrial, tijolos essenciais para a construção de uma sociedade moderna.

De maneira sintética, esta frente poderia:

- atuar fortemente na informática, base tecnológica disseminada em muitos equipamentos e atividades militares;
- avaliar as necessidades operacionais para um futuro mediato e longínquo, que poderiam, por exemplo, beneficiar a defesa antiaérea e tecnologias em ambiência amazônica;

- identificar tecnologias críticas não disponíveis que sejam importantes para atender às necessidades operacionais;

- promover a integração tecnológica das três Forças Armadas;

- avaliar o potencial científico-tecnológico nacional existente ou passível de fomento, em particular o militar, para trabalhar nas tecnologias identificadas;

- selecionar as tecnologias críticas possíveis de serem obtidas com a ativação do potencial científico-tecnológico;

- integrar as tecnologias críticas selecionadas ao Plano Brasileiro de Ciência e Tecnologia; e

- desenvolver projetos conjuntos em países desenvolvidos e países vizinhos.

No caso específico do desenvolvimento com países vizinhos, pode se destacar que:

- pode significar um papel de liderança para o Brasil;

- o Instituto Militar de Engenharia já teve em seus bancos escolares oficiais de nações amigas (ONA) de diversas origens: Paraguai, Peru, Venezuela, Argentina, Suriname, Equador, Colômbia, Bolívia, Angola etc. O Brasil pode liderar a capacitação de recursos humanos em engenharia militar, no nível de graduação e pós-graduação;

- no caso de pós-graduação, pode haver a designação de programas conjuntos em que os alunos ONA fariam pesquisa orientados por professores do IME e do ITA.

- no caso de países do Mercosul, deveríamos realizar um desenvolvimento conjunto muito bem definido. O ideal seria um material que dependesse de tecnologias complementares do domínio de cada país.

No caso específico do desenvolvimento com países desenvolvidos, pode-se destacar que é uma oportunidade para o Brasil ganhar conhecimento tecnológico;

Dois enfoques podem ser utilizados:

1ª) no nível de tecnologia crítica, pode ser estabelecido um programa de pesquisa conjun-

to, onde pesquisadores brasileiros poderiam trabalhar em conjunto com pesquisadores de países desenvolvidos.

2º) no nível de material de emprego militar, pode ser estabelecido um programa de desenvolvimento em que o conhecimento quanto ao nível de projeto seja dominado pelo país desenvolvido. A fabricação das partes do equipamento pode ser dividida entre o país desenvolvido e o Brasil, como função da capacidade do respectivo parque industrial.

ESTRATÉGIAS PARA A INDÚSTRIA PÚBLICA DE DEFESA

Não se pode falar em Indústria Nacional de Defesa ou de fabricação de material de emprego militar sem que nos venha, de imediato à mente, o nome IMBEL - Indústria de Material Bélico do Brasil -, primeira iniciativa de criar condições para gerenciar a política de fabricação de material bélico no País.

Com a criação da IMBEL, em 1975, todas as fábricas de armamento e munição do Exército foram absorvidas por ela, outras foram extintas ou vendidas para a iniciativa privada, visando a concentrar a fabricação em algumas linhas de produtos, seguindo diretriz governamental estabelecida no Decreto-Lei nº 200, cuja intenção era retirar do Estado, gradativamente, as atividades produtivas que concorressem com a iniciativa privada.

Hoje, a IMBEL resume-se a cinco estabelecimentos fabris que fabricam explosivos e munições, armamento leve e material de comunicações e informática, cujo cliente principal é o Exército Brasileiro.

Essa política trouxe alguns problemas para os dias atuais, pois a manutenção de estabelecimentos fabris produzindo, exclusivamente, itens para aplicação militar mostrou-se inviável economicamente. As empresas que absorveram a fabricação de determinados itens necessários às Forças Armadas deixaram, então, de fazê-lo, tendo em

vista que não era de interesse comercial, devido à baixa demanda. Isso obrigou a aquisição de vários materiais de emprego militar no exterior, gerando, como consequência, a dependência externa.

Atualmente, o Governo Federal procura uma solução, eficiente e econômica, que permita a preservação do interesse estratégico de manter no País uma Base Industrial Mínima de Defesa (BIMD), que seja independente do fornecimento de insumos, materiais, equipamentos e serviços oriundos do exterior e que, ao mesmo tempo, acarrete um mínimo de encargos ao Tesouro Nacional.

Nesse contexto, a IMBEL encontra-se em condições de iniciar uma reestruturação organizacional por meio da implementação de uma nova estratégia de atuação empresarial e de melhoria de gestão, de forma a aumentar o faturamento, a incrementar a competitividade, a reduzir custos e a criar condições para que uma empresa pública de defesa possa apresentar equilíbrio de suas contas.

Assim, a empresa necessita experimentar um saneamento fiscal e, em seguida, realizar uma profunda reestruturação institucional, administrativa e técnica para que possa cumprir sua destinação estratégica para o País. A finalidade da reestruturação é, por um lado, a ampliação de receitas e obtenção de melhores resultados, pelo desenvolvimento de novas fontes de mercado e melhoria de desempenho na exploração do mercado atual, de forma a diminuir sua dependência de encomendas governamentais. Por outro lado, a empresa precisa trabalhar para o Exército e o Ministério da Defesa como sendo uma oportunidade de solução de problemas técnicos e não como uma eterna fonte de problemas.

Evoluções no serviço público

A partir da década de 1980, o Governo brasileiro intensificou as ações de reestruturação do Estado, que culminaram com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade

(PBQP) em 1990, visando a fazer com que as organizações brasileiras buscassem implementar práticas estruturadas que permitissem superar os desafios de um novo ambiente competitivo e globalizado. Questões relacionadas à satisfação dos clientes deixaram de ser preocupações apenas no meio produtivo privado, mas também passaram a fazer parte da agenda de modernização do serviço público.

Em novembro de 1995, o Governo Federal lançou o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), instrumento orientador das mudanças a serem promovidas no âmbito da administração pública, de forma a melhorar tanto a estrutura da “máquina pública” quanto o desempenho das instituições federais. No aspecto da gestão, o PDRAE destaca o caráter gerencial a ser conferido à administração pública, orientando sua ação para resultados com o estabelecimento de metas, em oposição à tradicional forma de gestão, mais orientada para processo e para a operação.

Para a superação do modelo burocrático, que ainda caracteriza a administração pública no Brasil, as inovações devem conduzir à Gestão Pública Empreendedora, indicadora do processo de modernização gerencial e caracterizada por:

- compromisso e transparência;
- responsabilização e autonomia;
- participação;
- foco estratégico;
- risco;
- iniciativa e criatividade;
- trabalho em rede; e
- uma nova cultura.

Assim, a implementação de estratégias de melhoria da qualidade dos processos gerenciais, dos produtos e serviços, com vistas à satisfação dos diversos clientes/usuários atuais e futuros na área pública, está atualmente no topo das preocupações do Brasil e de todo mundo, requerendo grande atenção dos gestores. O que se deseja, em verdade, é uma ampla transformação nas práticas gerenciais

neste setor, de forma a otimizar o desempenho dos órgãos públicos, no sentido de atender melhor às necessidades de todas as partes interessadas.

Óbices e dificuldades enfrentadas

Ao analisarmos os óbices e dificuldades enfrentadas, não podemos perder de vista que o dimensionamento de uma indústria de defesa deve estar de acordo com as necessidades apontadas em um contexto de mobilização nacional, daí advindo o grande desafio de tornar viável e auto-sustentável, em tempo de paz, uma estrutura dimensionada para atender a situações conjunturais. A Indústria de Material Bélico do Brasil, por se enquadrar no perfil acima, tem a tendência natural de se tornar deficitária.

A análise atual dos dados econômicos e financeiros disponíveis evidencia a existência genérica de um efeito adverso que se constitui em óbice para a sustentação econômica e financeira da empresa, gerando desequilíbrio entre a receita e a despesa e que tem por causas:

- falta de regularidade nas encomendas militares em decorrência das restrições orçamentárias;
- falta de regularidade nas encomendas civis em decorrência da conjuntura econômica adversa; e
- custo de manutenção de plantas estratégicas superdimensionadas para a demanda em tempo de paz, em função da falta de flexibilidade no atendimento à Estratégia de Defesa Nacional.

As causas apontadas geram conseqüências tais como:

- obsolescência de equipamentos e instalações pela falta de investimento na modernização do setor;
- inexistência de capital de giro;
- folha de pagamento excessivamente alta em decorrência das necessidades estratégicas;
- elevado custo de manutenção das unidades fabris; e
- inadimplência da empresa em função do desequilíbrio financeiro.

As conseqüências acima descritas evidenciam a incapacidade atual da Indústria de Material Bélico de contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da Base Industrial Mínima de Defesa. Desde a sua criação, a IMBEL tem apresentado resultados negativos, que foram agravados nos últimos anos.

Mister se faz – e é urgente que se faça – modificar conceitos e procedimentos que minimizem as causas geradoras da ineficiência do atual modelo empresarial. De tudo o que foi considerado até aqui, pode-se resumir como principais preocupações relacionadas ao funcionamento da IMBEL:

- dificuldades operacionais;
- necessidade de maior agilidade;
- necessidade de maior flexibilidade;
- necessidade de ampliação da esfera de atuação; e
- necessidade de apresentar desempenho eficiente, traduzido pelo cumprimento de sua destinação estratégica e pelo equilíbrio de suas contas.

Estratégias para a Indústria Pública de Defesa

Acreditamos que as seguintes estratégias são adequadas para guiar a reestruturação da indústria pública de defesa:

- estratégia da atuação empresarial;
- estratégia do incremento de competitividade;
- estratégia da dualidade produtiva; e
- estratégia da parceria.

Estratégia da Atuação Empresarial

No complicado cenário pintado ao longo deste artigo, pode-se perceber que é praticamente impossível uma indústria, que baseia seu negócio tão-somente na fabricação e venda de material de defesa, ser lucrativa. A solução para semelhante impasse é implementar a evolução da indústria para uma empresa pública de defesa.

Neste novo contexto, a empresa pública deve operar segundo um objeto institucional amplia-

do. Ela deve passar a ser uma empresa “gerencial-industrial”. Com isso, ela passa a explorar a venda de serviços e a realização de negócios, envolvendo os seus produtos e outras capacidades. Nessas condições, o serviço agrega valor ao produto, aumentando substancialmente a capacidade de faturamento da empresa e o grau de satisfação de seus clientes. Na verdade, o material de defesa pode ser visto como uma *commodity* e quem ganha dinheiro no mundo não é quem a negocia, mas sim quem explora os serviços que ela proporciona.

Além disso, a prestação de serviços é capaz de aumentar a taxa de inteligência agregada ao produto vendido e permite o emprego do excesso de cérebros disponíveis no País. Exemplificando, o negócio de remoção de pedras é inteligência intensiva e muito mais valorizado do que a venda do explosivo para esta tarefa.

Por outro lado, a empresa pública de defesa não precisa se restringir a atuar apenas no campo da fabricação. Pelo contrário, ela pode e deve ampliar sua gama de atuação, varrendo o apoio à P&D, o projeto, a fabricação, a logística, a cartografia, a construção de infra-estrutura e outras atividades que visem ao atendimento das necessidades do Exército.

Tudo isso nos leva a admitir a possibilidade de a empresa pública de defesa se transformar numa fonte orçamentária alternativa, caso ela venha a se tornar superavitária ou vender serviços que explorem as capacidades técnicas e/ou operacionais do Exército.

Finalmente, a prestação de serviços poderia transformar a empresa num agente promotor de reengenharia fiscal, reduzindo a carga tributária ao substituir o ICMS pelo ISS.

Estratégia do Incremento de Competitividade

Como foi visto, o ambiente globalizado impõe competitividade à empresa pública de defesa. Para ser competitiva, a empresa deve atender a duas

exigências: produzir com qualidade e apresentar excelência na gestão administrativa.

No que concerne à qualidade, a IMBEL apresenta excelentes indicadores. O Federal Bureau of Investigation (FBI) adota como armamento operacional a pistola .45 modelo 1911 fabricada em Itajubá. Em 2002 e 2003, cerca de 70% do faturamento da IMBEL foram resultantes de exportações de armamento e munição.

Modernamente, as empresas mais competitivas adotam unidades de negócios como elementos organizacionais especiais, encarregados de realizar a interface com o cliente, garantindo a sua satisfação e o cumprimento do contrato nas condições estabelecidas de prazo, preço e qualidade.

A unidade de negócio foi criada para dar maior competência e eficácia na produção de serviços, materiais e produtos comercializados pela empresa e realizados por uma ou mais unidades de produção. No caso da IMBEL, a unidade de produção pode ser uma fábrica ou uma organização militar.

Para controlar e reduzir os gastos de produção, a unidade de negócio estabelece com a unidade de produção um contrato de gestão, definindo as despesas de matéria-prima, de pessoal diretamente envolvido no trabalho e os custos operacionais diretos.

Desta maneira, a IMBEL, por meio de suas unidades de negócio, pode integrar as áreas de C&T, desenvolvimento e fabricação de material de emprego militar e pode, também, atuar na área de Construção, Sistemas Terrestres, Consultoria Especializada e Apoio Logístico, auxiliando na realização de diversas atividades dos vários órgãos do Comando do Exército.

Finalmente, a carga tributária pode desempenhar um papel decisivo na disputa comercial entre a empresa nacional, pública ou privada, e a estrangeira para fornecimento de produtos militares para as Forças Armadas brasileiras. Neste caso, por incrível que pareça, dado que nós bra-

sileiros estabelecemos as regras do jogo, o cenário é o seguinte:

- a empresa estrangeira vende para as Forças Armadas com isenção fiscal; e
- a empresa nacional vende para as Forças Armadas com excessiva carga tributária.

É missão quase impossível uma empresa nacional, pública ou privada, apresentar competitividade numa concorrência com empresas estrangeiras. Esse quadro precisa ser modificado urgentemente...

Os tributos, que gravam o material de uso especificamente militar pelas Forças Armadas, deveriam ser bastante reduzidos, o que permitiria maiores aquisições com os mesmos orçamentos e menor custo para as indústrias de defesa, públicas ou privadas.

Estratégia da Dualidade

Como uma indústria militar que produza exclusivamente material de defesa é normalmente deficitária, a solução é o desenvolvimento de produtos de aplicação civil, de modo a viabilizar as plantas industriais que estivessem superdimensionadas para as necessidades de uma Força Armada em tempo de paz. Dessa maneira, a fabricação de produtos civis se constitui em importante ferramenta de luta contra a ociosidade das plantas militares.

A produção civil, assim, passa a ser vista como um adendo à produção militar, procurando, no entanto, praticar os preços de mercado. Em verdade, muito importante, dentro dessa visão, é o treinamento da mão-de-obra. O pessoal envolvido na produção de artigos militares deve se manter capacitado, mesmo que, em alguns momentos, também fossem empregados na fabricação de artigos civis.

Estratégia da Parceria

Definitivamente, a estratégia da parceria é um poderoso mecanismo de aumento da competitivi-

dade. A parceria com empresas nacionais ou estrangeiras pode se constituir em poderosa alavanca para a obtenção de novos serviços, materiais ou produtos, a ampliação de mercados existentes e conquista de novos mercados.

Num processo de *work share*, a parceria é catalisada pelas potencialidades de cada partícipe. Numa ligação internacional, a parceria se vale da globalização para valorizar as eficiências produtivas de cada parceiro, contribuindo para aumentar a competitividade do consórcio. Em qualquer caso, a sinergia do processo torna o conjunto consideravelmente maior do que a soma das partes.

CONCLUSÃO

Por mais de dois séculos, gerações que antecederam à nossa construíram, com exemplar sabedoria, meios de defesa de nossa soberania. É dever da atual geração deixar a sua contribuição, criando as condições para o funcionamento saudável da indústria de defesa brasileira.

Nos últimos anos, o mundo sofreu diversas mudanças sociais, econômicas, demográficas e tecnológicas, como a queda do muro de Berlim, o colapso soviético, a criação do Mercado Comum Europeu, a ampliação do uso dos computadores pessoais, a globalização, dentre outras. É importante também salientar que não só o ambiente mundial mudou, mas a velocidade com que essas mudanças vêm ocorrendo cresceram sobremaneira.

Assim, nenhuma organização, grande ou pequena, pública ou privada, de manufatura ou serviço, pode ignorar esses “ventos de mudança” e permanecer estática em sua posição no merca-

do. Dentro desse conceito, as organizações passaram a viver em um ambiente onde a competição está mais acirrada, e a orientação empresarial para o domínio do mercado consumidor torna-se uma questão de sobrevivência.

A definição de uma nova estrutura organizacional para a IMBEL surgiu como resposta à Proposta de Revisão do Modelo Institucional da Indústria de Defesa, tendo em vista que será necessário adotar uma nova filosofia gerencial para essa empresa, com vistas a melhorar significativamente seu desempenho.

Entretanto, existe um paradigma atual necessitando ser urgentemente modificado. Ele preconiza: “A indústria de defesa sempre funciona de maneira deficitária.”

Por outro lado, constatamos ser necessária a modernização do conceito de indústria pública de defesa. Os vetores de mudança devem ter o fulcro nos seguintes conceitos:

- evolução de indústria para empresa pública de defesa;

- oferecimento de serviços e negócios, além da venda de produtos; ampliação do objeto institucional;

- a Força Armada detentora da empresa pública de defesa deve passar a ser vista como o explorador, o dono do negócio – além de ser o cliente preferencial; e

- a Força Armada deve utilizar a empresa para gerar um orçamento paralelo.

Implementando todas as reestruturações e modernizações preconizadas, é possível modificar o paradigma indesejável, estabelecendo um novo paradigma no final do processo: “A empresa pública de defesa possui as condições para apresentar equilíbrio de suas contas.” ☺