

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) RICARDO YUKIO IAMAGUCHI

A ETAPA DE PREPARAÇÃO NO PROCESSO NEGOCIAL:  
um instrumento dinamizador da prática do *offset* na Marinha do Brasil

Rio de Janeiro

2011

CC (IM) RICARDO YUKIO IAMAGUCHI

A ETAPA DE PREPARAÇÃO NO PROCESSO NEGOCIAL:

um instrumento dinamizador da prática do *offset* na Marinha do Brasil

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF (IM) Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2011

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a minha esposa e a meu filho, que souberam tão bem compreender os momentos de minha ausência em função desse curso; e, também, a meus pais e a minha irmã, pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que tornou tudo possível.

Ao CC (IM) Luiz Henrique Rodrigues da Silva, pela paciência de amigo, pela troca de ideias e pela forma como compartilhou sua experiência e conhecimento.

Aos colegas de turma, pelo apoio prestado na realização desta monografia, e em especial aos amigos de infância Jayme e Raphael, por sempre estarem dispostos a ajudar, mesmo em detrimento de seus próprios trabalhos.

À professora Rosiani Machado, pela sua disponibilidade em auxiliar-me na revisão final do texto deste estudo.

Ao CMG (RM1) Antonio Nunes Martins Neto e ao CC (IM) Ricardo Morcillo, pela atenção dispensada, pelo desvelo e por terem concedido, prontamente, a entrevista solicitada, contribuindo sobremaneira para a valorização do presente trabalho.

Finalmente, ao meu orientador, CF (IM) Claudio Rodrigues Corrêa, pelo seu tempo precioso concedido, pelos seus conselhos e pela sua dedicação.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

## RESUMO

A atual condição de retração de recursos orçamentários, pela qual vem passando toda a esfera governamental, concorreu para que a Marinha do Brasil (MB) vislumbrasse, nos acordos de compensação, uma oportunidade de ampliar e aprimorar suas alternativas de obtenção de recursos materiais, serviços e cooperação tecnológica. Diante dessa perspectiva, a negociação internacional, cujo processo objetiva a obtenção do máximo de benefícios (contrapartidas comerciais, industriais e tecnológicas), utilizando, tanto quanto possível, o seu poder de compra perante a outra parte, tem relevante papel na aplicação do *offset* na MB. Contudo, a instituição ainda está bem distante do nível ideal de maturidade necessário a um gerenciamento de excelência, sobretudo no que se refere à preparação negocial, muito embora a Alta Administração Naval, já há mais de onze anos, venha tratando o *offset* como um assunto de relevância estratégica. Tal fato vem desenhando uma realidade para esse processo um tanto quanto desfavorável ao seu desenvolvimento, resultando em inúmeras dificuldades a serem enfrentadas, apesar de algumas soluções já poderem ser percebidas, inclusive com aplicação, mesmo tímida, de várias delas. Assim, faz-se mister ter a consciência de que a etapa de preparação do processo negocial representa um importante instrumento dinamizador da prática do *offset* na MB e que, para explorá-lo plenamente, é necessário vencer os obstáculos ora existentes no caminho do seu aprimoramento, de forma a incrementar o leque de benefícios advindos dos acordos de compensação internacionais em prol do desenvolvimento comercial, industrial e tecnológico do Brasil, em especial de sua Base Industrial de Defesa.

**Palavras-chave:** *Offset*. Acordos de compensação. Negociação. Preparação negocial.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2</b>	<b>REFERENCIAIS TEÓRICO, LEGISLATIVO-NORMATIVO E HISTÓRICO</b> .....	9
2.1	O conceito de <i>offset</i> .....	9
2.2	Legislação e normas relativas ao <i>offset</i> no Brasil.....	11
2.3	Evolução histórica do <i>offset</i> na MB.....	14
<b>3</b>	<b>A ETAPA DE PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO</b> .....	19
3.1	A preparação como elemento chave do processo de negociação .....	20
3.1.1	Coleta de dados.....	21
3.1.2	Definição de objetivos .....	23
3.1.3	Escalação da equipe negocial .....	24
3.1.4	Elaboração da agenda de negociação.....	25
3.1.5	Análise do meio negocial .....	26
3.1.6	Estudo dos fatores culturais.....	29
3.2	Dificuldades e oportunidades de aprimoramento da preparação da negociação do <i>offset</i> na MB .....	31
3.2.1	Principais dificuldades.....	31
3.2.2	Oportunidades de aprimoramento .....	33
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	37
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
	<b>APÊNDICES</b> .....	45
	<b>ANEXO</b> .....	51

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário internacional de competição comercial acirrada e do aquecimento do processo de globalização da economia<sup>1</sup> mundial, os Estados<sup>2</sup>, em especial os que se encontram em processo de desenvolvimento como, por exemplo, o Brasil, têm despendido grande esforço no sentido de buscar um crescente desenvolvimento tecnológico, principalmente do segundo setor<sup>3</sup>, e práticas comerciais que contribuam para a inserção de seus produtos em mercados transnacionais.

Nesse contexto, emerge, como alternativa para essas demandas, um tipo de transação comercial que prevê a negociação de alguma forma de compensação ou contrapartida pelo fornecedor estrangeiro como condição para a aquisição de seus materiais e serviços: o *offset*.

*Pari passu* a esses fatos, as Forças Armadas (FFAA) brasileiras, no âmbito doméstico, têm sofrido fortes restrições de caráter orçamentário nos últimos anos, o que vem impondo um direcionamento de pequena margem de recursos para o investimento em tecnologia, a renovação de meios e o desenvolvimento de novos projetos. Isso tem reduzido, significativamente, o nível de capacidade para o apropriado cumprimento de sua missão constitucional, sobretudo em função do inevitável processo de obsolescência de seus meios.

Na Marinha do Brasil (MB), essa condição de retração de recursos orçamentários levou a Alta Administração Naval a vislumbrar, nos acordos de *offset*, uma oportunidade para ampliar e aprimorar suas alternativas de obtenção de recursos materiais, serviços e cooperação

---

<sup>1</sup> A globalização econômica pode ser compreendida como a ocorrência concomitante de três processos: excepcional crescimento dos fluxos internacionais de produtos e capital; acirramento da concorrência entre Estados; e uma competição ainda maior entre empresas e economias nacionais (GONÇALVES, 2003).

<sup>2</sup> O conceito de Estado utilizado no presente trabalho é o de “organismo político administrativo que, como nação soberana ou divisão territorial, ocupa um território determinado, é dirigido por governo próprio e se constitui pessoa jurídica de direito público, internacionalmente reconhecida” (FERREIRA, 2004), e não o de organismo decorrente de cada uma das grandes divisões territoriais numa república federativa.

<sup>3</sup> O segundo setor atua no sistema industrial, envolvendo a produção de máquinas, equipamentos e bens de consumo, a construção civil e a geração de energia. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/setores-economia.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

tecnológica, contribuindo, com isso, para a evolução da Base Industrial de Defesa (BID), em especial da Indústria Naval. Com a busca da compensação comercial, como forma de fomentar a produção de bens e serviços exportáveis, muito provavelmente haverá o incremento da capacidade produtiva e do desenvolvimento tecnológico desse setor industrial, gerando empregos e divisas para o Brasil.

Diante dessa perspectiva de aplicação do *offset*, cabe ressaltar a grande importância da negociação internacional, cujo processo deve objetivar a obtenção do máximo de benefícios (contrapartidas comerciais, industriais e tecnológicas) em prol do desenvolvimento da MB e do Estado, utilizando, tanto quanto possível, o seu poder de compra perante a outra parte.

Nesse sentido, a MB deverá estar cada vez mais ciente de que a negociação representa um papel primordial nos acordos de *offset*, e de que o preparo apropriado de seus processos e de equipes de negociação possibilitará a busca de contrapartidas mais vantajosas e de soluções integrativas aos seus interesses. Assim, o sucesso dependerá, fundamentalmente, da forma como as negociações serão conduzidas e da habilidade dos negociadores.

Desse modo, este estudo tem como propósito identificar a importância da etapa de preparação para o processo negocial dos acordos de *offset*, contribuindo para a gestão do conhecimento sobre o tema e o aprimoramento de sua implementação na MB.

Para tanto, desenvolver-se-á, inicialmente, uma breve abordagem do conceito de *offset*, do seu referencial legislativo-normativo e de sua evolução histórica na MB, de forma a permitir uma correta compreensão da dinâmica atual dos acordos de compensação no âmbito da instituição. Em seguida, discorrer-se-á sobre os aspectos mais relevantes relacionados à etapa de preparação do processo negocial, procurando-se adequar o seu constructo teórico à realidade das práticas de negociação do *offset*; e analisar-se-á as principais dificuldades observadas atualmente na preparação dos processos de negociação do *offset* na MB e suas



principais perspectivas de aprimoramento. O trabalho é finalizado com breves conclusões acerca das principais informações coletadas e análises efetuadas.

No que se refere à metodologia, os dados e informações ora apresentados são resultantes de estudos bibliográficos e documentais, além de entrevistas realizadas com agentes responsáveis pelo atual processo de gerenciamento do *offset* na MB, onde se procurou pesquisar como se dá a etapa de preparação na organização, quais as dificuldades e quais as possíveis alternativas para o aprimoramento dessa fase do processo negocial.

Por fim, dentre as razões que justificam e determinam a relevância desta pesquisa, destaca-se a ampliação do conhecimento das práticas de *offset* como elemento estimulador do desenvolvimento nacional, uma vez que tal processo contribui para a criação de novas oportunidades de mercado, para a exportação de bens e serviços, para a ampliação e aprimoramento do mercado de trabalho, para a promoção do crescimento do nível tecnológico, para a diminuição dos desequilíbrios provocados na balança comercial e ainda, especificamente no âmbito da MB, para o cumprimento de sua destinação constitucional, por meio do emprego judicioso dos recursos da União, e para a busca de uma maior eficiência dos processos de negociação nas grandes aquisições internacionais.

## 2 REFERENCIAIS TEÓRICO, LEGISLATIVO-NORMATIVO E HISTÓRICO

Não obstante o *offset* ter sido criado em 1944<sup>4</sup>, no Brasil, o tema ainda é relativamente pouco conhecido e sua prática, até o momento, não foi convenientemente explorada, diferente de outros Estados que já possuem uma elevada *expertise* em relação a sua aplicação como instrumento de desenvolvimento comercial, tecnológico e industrial. Com exceção da Força Aérea Brasileira (FAB), a qual possui uma relativa experiência no assunto, são raros os órgãos do governo brasileiro que detêm algum conhecimento mais profundo e consolidado dessa prática de compensação (RISDEN JUNIOR, 2011; WARWAR, 2004).

No âmbito da MB, apesar de o *offset* já estar sendo tratado com a devida prioridade pela Alta Administração Naval, o tema ainda carece de grande evolução, principalmente em relação a sua aplicação prática, adequação de legislação e normas, além da apropriada preparação de pessoal e dos processos de negociação.

Dessa maneira, é de suma importância evidenciar o conceito de *offset*, bem como algumas definições relacionadas, a fim de possibilitar uma correta compreensão e avaliação do tema. É essencial, também, a visualização de sua fundamentação legal e da evolução histórica, no âmbito da MB, para que se entenda a prática tal como é vista atualmente.

### 2.1 O conceito de *offset*

Considerando-se apenas a definição literal da palavra *offset*, essa consiste genericamente em uma forma de compensação (HORNBY, 1998, tradução nossa). Entretanto, no enfoque da prática econômica, os especialistas conceituam o *offset* sob os mais

---

<sup>4</sup> O *offset* surgiu em 1944, decorrente da Conferência de Bretton Woods, quando os países aliados se reuniram com o objetivo de buscar recursos financeiros e arcabouço legal para garantir a reconstrução e a estabilidade da economia mundial após o término da Segunda Grande Guerra (BARRAL, 2007; MODESTI *apud* WARWAR, 2004).

diversos pontos de vista, os quais variam desde visões muito semelhantes até mesmo discordantes entre si.

Como exemplo dessa divergência, é possível observar que alguns autores preconizam ser o *offset* referência somente à prática de compensação comercial, enquanto outros o utilizam apenas nas práticas industriais; existem, ainda, aqueles que abordam as duas percepções concomitantemente. Além disso, alguns especialistas consideram que o *offset* está restrito ao setor militar, enquanto outros entendem que o meio civil também é contemplado pelo conceito (WARWAR, 2004).

No intuito de traçar um caminho a ser seguido no desenvolvimento deste estudo, será adotado o conceito de *offset* estabelecido na Política e Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa (MD): “Compensação (*offset*) é toda e qualquer prática compensatória acordada entre as partes, como condição para a importação de bens e serviços, com a intenção de gerar benefícios de natureza industrial, tecnológica ou comercial.” (BRASIL, 2002b, p. 7). O referido documento preconiza, ainda, que esses benefícios poderão ser concretizados na forma de coprodução, produção sob licença, produção subcontratada, investimento financeiro em capacitação industrial e tecnológica, transferência de tecnologia, obtenção de materiais e meios auxiliares de instrução, treinamento de recursos humanos e contrapartida comercial (BRASIL, 2002b).

A despeito de uma aplicação tímida do *offset* pelos órgãos do governo brasileiro, pode-se perceber que, já há algum tempo se busca uma definição acerca do tema, e a iniciativa do MD em estabelecer um conceito no âmbito do setor militar constitui-se um importante marco para a prática do *offset* no Brasil (WARWAR, 2004).

No que tange aos acordos de compensação, será observado o conceito atribuído pelas Diretrizes para a Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica da MB:

Acordo de Compensação (acordo de *offset*) é o instrumento legal que expressa o entendimento entre as partes e formaliza o compromisso e as obrigações do fornecedor estrangeiro para compensar as importações realizadas pela MB. Pode ser implementado mediante a inserção de uma cláusula de compensação em um contrato de aquisição ou Contrato Comercial de Compensação da MB (BRASIL, 2010d, p. 3).

Uma vez enunciado o conceito de *offset*, vale ressaltar, entre outras, a classificação de tal prática em direta e indireta. As compensações diretas são oriundas de *offsets* aplicados diretamente ao produto transacionado, ou seja, envolvem acordos diretamente relacionados ao conteúdo do contrato. Já as compensações indiretas originam-se dos compromissos do exportador com o país importador, no que tange a bens – como, por exemplo, as *commodities*<sup>5</sup> – e serviços não relacionados com o produto principal negociado (BRASIL, 2008b).

Tecidas essas breves considerações acerca do conceito de *offset* e algumas definições concernentes ao tema, cabe um breve exame da evolução de sua base legal e normativa, o que auxiliará a compreensão do enfoque estratégico dado a tal prática no âmbito nacional. Em seguida, far-se-á uma incursão histórica nos fatos mais relevantes a respeito do *offset* na MB, de modo a compreender como se deu seu desenvolvimento no contexto dessa instituição.

## 2.2 Legislação e normas relativas ao *offset* no Brasil

Ressalta-se, primeiramente, que o principal amparo legal acerca da prática de *offset* encontra-se na própria Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, mais especificamente no capítulo especialmente dedicado à Ciência e Tecnologia, onde enuncia, em seus artigos 218 e 219, que:

---

<sup>5</sup> *Commodities* são bens primários em estado bruto ou com pequeno grau de beneficiamento/industrialização, produzidos em escala mundial, com características físicas homogêneas e que possuem importância internacional – por exemplo: café, açúcar, soja, algodão, petróleo, carne, ouro etc. Disponível em: <<http://www.enfin.com.br/bolsa/main.php>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas.

(...)

Art. 219. O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e socioeconômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País nos termos da lei federal (BRASIL, 1988).

Com uma simples leitura dos trechos destacados acima, é possível perceber que o *offset* constitui-se em um instrumento primordial para a promoção do desenvolvimento científico, da pesquisa e da capacitação tecnológica de que trata o artigo 218, da Constituição Federal, na medida em que, como mencionado anteriormente, seus principais benefícios são a transferência de tecnologia, a qualificação da mão de obra, além de outros fatores que certamente contribuem para a prosperidade do Estado.

Ademais, o *offset* também se apresenta como uma importante opção para o estímulo do mercado interno, expressa no artigo 219 da Carta Magna, uma vez que sua prática pode incentivar a instalação de empresas internacionais em território nacional, angariar investimentos, promover exportações, dentre outras vantagens.

Na esfera infraconstitucional, deve ser dado destaque ao Decreto nº 6.703/2008, o qual aprova a Estratégia Nacional de Defesa (END), onde, no capítulo **Medidas de Implementação**, expõe o “condicionamento da compra de produtos de defesa no exterior à transferência substancial de tecnologia, inclusive por meio de parcerias para pesquisa e fabricação no Brasil de partes desses produtos ou de sucedâneos a eles.” (BRASIL, 2008a).

Em ato posterior, foi editada a Lei nº 12.349 (2010a), que alterou a Lei nº 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, passando o parágrafo 11, do seu artigo 3º, a vigorar com o seguinte texto:

Art. 3º - § 11 - Os editais de licitação para a contratação de bens, serviços e obras poderão [...] exigir que o contratado promova, em favor [...] da administração pública ou daqueles por ela indicados [...], **medidas de compensação** comercial, industrial, tecnológica ou acesso a condições vantajosas de financiamento, cumulativamente ou não [...], na forma estabelecida pelo Poder Executivo Federal (BRASIL, 1993, grifo nosso).

Assim, é possível que a alteração dessa lei dê um respaldo legal ainda maior ao apresentado, anteriormente, pela END, contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento da prática do *offset* no âmbito da Administração Pública.

Já no âmbito normativo, o MD deu um importante passo em direção à busca de uma maior sistematização dos processos de aquisições militares internacionais, aprovando, por meio da Portaria Normativa nº 764, de 27 de dezembro de 2002, a sua Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica. Assim, o MD procurou definir, de forma unificada, os objetivos dessa política de compensação, de maneira a melhor gerenciar as aquisições dos materiais de defesa no âmbito das três FFAA:

Art. 2º. A Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa tem os seguintes objetivos:

I - promoção do crescimento dos níveis tecnológico e qualitativo das indústrias de defesa, com a modernização dos métodos e processos e produção e aquisição de novas tecnologias, visando ao estado da arte;

II - fomento e fortalecimento dos setores de interesse do Ministério da Defesa, criando condições para o aperfeiçoamento das indústrias de defesa e da sua base tecnológica, visando a aumentar suas cargas de trabalho e também a permitir a competitividade no mercado internacional;

III - ampliação do mercado de trabalho, mediante a criação de novas oportunidades de emprego de alto nível tecnológico, através da especialização e do aperfeiçoamento dos recursos humanos dos setores de interesse;

IV - obtenção de recursos externos, de toda ordem, diretos e indiretos, para elevar a capacitação industrial e tecnológica dos setores de interesse da área de defesa; e

V - incremento da nacionalização e a progressiva independência do mercado externo, no que diz respeito a produtos de defesa (BRASIL, 2002b, p. 1).

Além disso, esse documento normativo impõe que as negociações de contrato de importação de produtos de defesa realizados por meio de uma única compra ou cumulativamente com um mesmo fornecedor, num período de até 12 meses, e cujo valor líquido FOB<sup>6</sup> seja superior a cinco milhões de dólares norte-americanos, ou equivalente em outra moeda, devem incluir, necessariamente, um acordo de compensação (BRASIL, 2002b). Percebe-se que esse ato constitui um valioso divisor de águas entre a facultatividade e a obrigatoriedade normativa de se adotar o *offset* como forma de promover a obtenção de

---

<sup>6</sup> Na modalidade de transação comercial FOB (*Free on Board*), o remetente (exportador) tem responsabilidade sobre o pagamento do transporte e seguro do produto somente até o seu embarque. A partir daí, o comprador (importador) torna-se responsável por esses custos. Disponível em: <<http://www.investopedia.com/terms/f/fob.asp#axzz1VTYrwqy7>>. Acesso em: 19 ago. 2011.

medidas de compensação comercial, industrial e tecnológica nas aquisições de produtos de defesa no exterior pelas FFAA.

Por outro lado, cabe salientar que a busca dos objetivos, definidos na referida portaria, deve se coadunar com os elementos externos que atuam diretamente no processo, tais como a política industrial e tecnológica vigente no Brasil, a regularidade dos investimentos governamentais e a capacidade industrial e tecnológica das empresas nacionais, sendo este o determinante da aptidão do Estado em absorver os benefícios compensatórios resultantes dos acordos de *offset*.

Esboçada a base legal e normativa do *offset*, passa-se ao exame de como essa prática tem sido implementada no âmbito da MB.

### **2.3 Evolução histórica do *offset* na MB**

A despeito da primeira operação de *offset* no Brasil ter ocorrido no início da década de 1950<sup>7</sup>, na MB, o tema praticamente só veio a emergir, ainda que muito timidamente, no ano de 1987, quando a Diretoria Geral de Material da Marinha (DGMM) estabeleceu uma comissão de estudos para verificar a viabilidade de operacionalização do processo dos acordos de compensação. Entretanto, nos anos subsequentes, não foi observada uma continuidade no desenvolvimento do assunto (CARLOS; ROMANELLI, 2010). O tema somente foi retomado no ano de 2000, a partir da visão do então Comandante da Marinha (CM) da conveniência em adotar, nos processos de aquisições internacionais, a sistemática de compensações, a exemplo da FAB. Com isso, foi criado um Grupo de Trabalho (GT) intersetorial, com o objetivo de examinar a adequabilidade e exequibilidade da adoção do

---

<sup>7</sup> A primeira operação de *offset* no Brasil ocorreu no início dos anos 50, quando a Força Aérea Brasileira adquiriu aeronaves do Reino Unido, que foram trocadas pelo valor equivalente em algodão (WARWAR, 2004).

*offset* na MB. Nessa ocasião foi constatado que, nas aquisições efetuadas pela MB, os acordos de compensação não eram requeridos e que, até aquele momento, não havia sido registrada nenhuma assinatura de contratos específicos de *offset* (VANNI FILHO, 2006).

Em decorrência desse estudo, foram expedidas recomendações no sentido de elaborar uma política de *offset* para a MB e normas internas em que houvesse a previsão da obrigatoriedade de se firmar acordos de compensação nos processos de obtenção de materiais e serviços no exterior, além de capacitar a Empresa de Gerenciamento de Projetos Navais (EMGEPRON), a prestar assessoria às Organizações Militares da MB (OM) nas negociações desses acordos (CARLOS; ROMANELLI, 2010).

Assim, em 12 de novembro de 2001, o CM assinava a Portaria nº 286, a qual aprovava a Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica para o contexto da MB, espelhada nas experiências da FAB, e atribuía ao Estado-Maior da Armada (EMA) a tarefa de supervisionar a sua implementação (BRASIL, 2001).

A partir de então, no intuito de se formar uma mentalidade voltada para o *offset*, várias medidas foram adotadas como, por exemplo, a regulamentação, no âmbito interno, das atribuições dos diversos setores e a realização de palestra e cursos<sup>8</sup> para o pessoal das Diretorias Especializadas (VANNI FILHO, 2006).

Denotando uma grande relevância atribuída pela Alta Administração Naval ao tema, foi estabelecida, na ORCOM<sup>9</sup> 2006, a orientação específica que determinava aos Órgãos de Direção Setorial<sup>10</sup> (ODS) e à EMGEPRON a apresentação ao EMA dos resultados alcançados com a execução das práticas relativas à política de *offset* no âmbito de seus

---

<sup>8</sup> Foram organizados dois cursos voltados para as Diretorias Especializadas, um em 2002 e outro em 2004 (CARLOS; ROMANELLI, 2010).

<sup>9</sup> A ORCOM – Orientações do Comandante da Marinha – é um documento de periodicidade anual, cujo objetivo é transmitir a toda MB “as orientações do CM para o período de um ano, sendo elaboradas com base na determinação de necessidades de âmbito administrativo e com o assessoramento dos Órgãos de Direção-Geral e Setorial.” (BRASIL, 2010c, p. 3).

<sup>10</sup> São Órgãos de Direção Setorial na MB: O Comando de Operações Navais, o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, a Diretoria-Geral de Navegação, a Diretoria-Geral do Material da Marinha, a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha e a Secretaria-Geral da Marinha (BRASIL, 2005).



setores. E logo nos primeiros relatórios, foi constatado que o conhecimento do assunto ainda não havia sido apropriadamente incorporado aos processos de aquisição que vinham sendo realizados até então, não obstante a realização de palestras e cursos destinados a esse fim (RISDEN JUNIOR, 2011).

Com a entrada em vigor da END, em 2008, surge a necessidade de a MB adequar o PROSUB<sup>11</sup> à realidade dos contratos de *offset*, pois esse documento define que:

[...] em relação ao equipamento, o planejamento deverá priorizar, com compensação comercial, industrial e tecnológica: na Marinha, o projeto e fabricação de submarinos convencionais que permitam a evolução para o projeto e fabricação, no País, de submarinos de propulsão nuclear (BRASIL, 2008a).

Desse modo, naquele mesmo ano foi instituído novamente um GT intersetorial para examinar o assunto, ficando com a Secretaria-Geral da Marinha (SGM) a atribuição de capitanear as atividades pertinentes ao estudo. Como resultado decorrente desse trabalho, foi expedida a Portaria nº 59/2010 do CM, aprovando as Diretrizes para a Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica (*offset*) da MB, alinhada com a Portaria Normativa nº 764/MD, além de terem sido revistas as normas internas<sup>12</sup> que abordam o assunto (CARLOS; ROMANELLI, 2010).

No intuito de assessorar o EMA na coordenação das ações referentes ao *offset*, o Chefe do Estado-Maior da Armada, por meio da Portaria nº 180/2010, de 10 de agosto de 2010, instituiu o Conselho de Compensação da MB (CCMB). Esse conselho tem como função precípua, além do acompanhamento das práticas de implementação do *offset* na MB, a análise da execução dos contratos de compensação em vigor e a proposição de alterações em suas diretrizes; e possui, como membros permanentes, oficiais gerais representantes de seus

---

<sup>11</sup> O Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB) trará grandes benefícios para o Brasil, pois, além de dar ao Estado a capacitação em projeto e construção de submarinos à propulsão nuclear, proporcionará a sua independência tecnológica. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/pdf/informe%20comdefesa%20-%202010%20de%20agosto%20de%202011.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

<sup>12</sup> As normas internas que tratam do *offset* são: a publicação EMA-420 (2ª revisão), capítulo 6, que define a sistemática para a execução da política de “*offset*”; e a publicação SGM-102 (3ª revisão), capítulo 14, que regula a prática de contrapartidas (BRASIL, 2002a; BRASIL, 2008b).

ODS e, como Secretário-Executivo, o Secretário de Ciência e Tecnologia da Marinha (BRASIL, 2010b).

A SGM, com o objetivo de contribuir para a criação de uma mentalidade institucional de negócios voltada para os acordos de compensação, realiza palestras nos principais cursos de formação e capacitação de pessoal da MB. Diante desse enfoque, destacam-se as palestras ministradas na Escola de Guerra Naval (EGN) pelo atual Coordenador de Orçamento da Marinha, Contra-Almirante (IM) Anatalicio Rиден Junior, nos anos de 2010 e 2011, para os oficiais-alunos do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM) e do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), onde se procurou estimular o interesse e prover conhecimento aos potenciais futuros negociadores e decisores do *offset* na MB.

Além do enfoque organizacional interno, é necessário ressaltar, também, a contribuição da MB em eventos relacionados com o intercâmbio de conhecimento e desenvolvimento do tema em âmbito nacional, como, por exemplo, a organização de seminários, envolvendo as três FFAA, e a participação de representantes no GT interministerial criado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), com o objetivo de formular uma política de *offset* para o Brasil, especialmente na condição de ofertante de contrapartidas (RISDEN JUNIOR, 2011).

Diante do exposto, visualiza-se o grande esforço que a MB vem realizando desde o ano de 2000 para a implementação e o desenvolvimento do *offset*, que teve como relevante consequência a concepção de diversos acordos de compensação<sup>13</sup>, que concorreram para obtenção de diversos benefícios advindos das contrapartidas, com destaque para a aquisição de meios navais para a modernização do Poder Naval em consonância com o preconizado no

---

<sup>13</sup> A tabela anexa a este estudo retrata o perfil dos principais acordos de *offset* realizados até o mês de julho de 2009, com as respectivas contrapartidas negociadas.

Programa de Reaparelhamento da Marinha (PRM)<sup>14</sup> e no Plano de Articulação e Equipamento da Marinha (PAEMB)<sup>15</sup>.

Depois de compreendida a evolução histórica do *offset* na MB, faz-se mister uma breve análise da importância da etapa de preparação para o processo de negociação do *offset*. Para tanto, serão abordadas, no próximo capítulo, inicialmente, as principais ações a serem empreendidas de forma a obter uma apropriada condução dessa fase. Na sequência, será exposto como vêm sendo conduzidos, atualmente, a preparação das negociações dos acordos de *offset* na MB, evidenciando as principais dificuldades e perspectivas para aprimoramento do processo com base nas entrevistas realizadas com alguns dos principais agentes responsáveis pela gestão do tema na instituição.

---

<sup>14</sup> O PRM contempla a obtenção ou modernização de meios flutuantes, aéreos e de fuzileiros navais, seguindo metas de curto, médio e longo prazos, e é elaborado com base nas demandas estratégicas estabelecidas na Política de Defesa Nacional e de outras orientações de nível estratégico, levando sempre em consideração a posição socioeconômica do Brasil. Disponível em: <[http://www.mar.mil.br/menu\\_v/ccsm/temas\\_relevantes/reaparelhamento\\_mb.htm](http://www.mar.mil.br/menu_v/ccsm/temas_relevantes/reaparelhamento_mb.htm)>. Acesso em: 16 ago. 2011.

<sup>15</sup> O PAEMB é um documento elaborado pelo CM onde são estabelecidos projetos e metas para o reaparelhamento, expansão e redistribuição das OM e para o incremento e capacitação de seu efetivo, de acordo com a sua missão. Disponível em: <<http://mar.mil.br/paemb.html>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

### 3 A ETAPA DE PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

A negociação representa um processo de busca da aceitação de ideias, metas e interesses, em que se objetiva obter o melhor resultado possível, de forma que, ao seu final, as partes envolvidas tenham a consciência de que foram ouvidas, que tiveram a oportunidade de apresentar todas as suas argumentações e que o resultado foi superior ao somatório das contribuições individuais (JUNQUEIRA, 1991). Pode ainda ser entendida, segundo Acuff (1998), como um processo de comunicação de mão dupla, com o propósito de se obter um acordo mútuo sobre necessidades e pontos de vistas divergentes que, por envolver um grande repertório de comportamentos distintos, necessita de um claro entendimento das motivações de todas as partes envolvidas.

Em ambos os conceitos apresentados, pode-se depreender que os acordos de *offset* são baseados, essencialmente, em processos de negociação, cujo propósito principal das partes envolvidas é procurar obter benefícios mútuos para se atingir um objetivo comum. Com isso, é de suma importância que o negociador tenha um embasamento teórico mínimo e uma prática apurada para que os processos obtenham o sucesso esperado, ou seja, conseguir o máximo de benefícios (contrapartidas comerciais, industriais e tecnológicas) em prol do desenvolvimento da organização e do Estado, utilizando tanto quanto possível o seu poder de compra perante a outra parte.

Além disso, o ato de negociar pode ser conduzido de duas maneiras distintas: uma inconsciente, realizada sem uma preparação e involuntariamente, e outra consciente, onde as partes envolvidas no processo negocial se predispõem voluntariamente a alcançar o objetivo desejado (SORTINO, 2005). Logo, pode-se inferir que a diferença entre essas duas formas de manifestação negocial está na presença ou não de uma preparação prévia para a negociação propriamente dita, e que somente por meio desta será possível adquirir um apropriado

conhecimento do processo negocial, a fim de criar uma consciência dos interesses passíveis de análise e, conseqüentemente, um comprometimento com os objetivos da negociação.

Nesse contexto, o presente capítulo procura demonstrar que a preparação é a etapa crucial para se obter êxito em uma negociação, por contribuir para que as demais etapas possam ser conduzidas com alcance e eficiência pelos negociadores. Em seguida, serão abordadas as principais dificuldades encontradas, atualmente, na preparação das negociações do *offset* na MB e, ao final, apresentadas perspectivas para o seu aprimoramento.

### **3.1 A preparação como elemento chave do processo de negociação**

Toda e qualquer negociação é considerada única, ou seja, não se pode reproduzir, exatamente, a mesma composição de elementos (partes envolvidas, motivações, objetivos, expectativas etc.) presentes em outros contextos. Entretanto, a partir da percepção de diversos autores de que existem padrões que se mantêm razoavelmente inalterados, surgiram modelos de etapas que permitiram aos negociadores preparar um roteiro estratégico, de forma a auxiliar a condução da negociação para uma realidade mais favorável aos seus objetivos (PACHECO, 2010).

No entanto, essas etapas, cujas denominações variam, diferem entre si conforme o entendimento dos inúmeros estudiosos do assunto. Para Martinelli e Almeida (1997), são sete as etapas de uma negociação: preparação, exploração das necessidades, sinalização da movimentação, teste das propostas, trocas de concessões, fechamento do acordo e amarração das pontas. Já para Wanderley (1998), a negociação é composta pelas seguintes etapas: preparação, abertura, exploração, apresentação, clarificação, ação final, e controle e avaliação. Dib (2011) esclarece que as etapas da negociação são a preparação, a exploração, a proposição, a clarificação, a conclusão e a avaliação.

Não obstante a existência de diferentes nomenclaturas, torna-se claro que a etapa de preparação deve estar presente em todas as relações, ratificando a ideia de Martinelli e Almeida (1997) que toda negociação exige uma série de passos a serem seguidos e que esses devem ser analisados na fase inicial de preparação das negociações.

Dessa forma, a preparação representa um instrumento indispensável no processo negocial, uma vez que este deve estar amparado, de maneira totalmente consciente, por um planejamento bem estruturado e um plano de negócios devidamente vinculado.

Além disso, somente quando se está bem preparado é que se pode estabelecer claramente as prioridades e absorver informações primordiais no ato da negociação (SORTINO, 2005). Deduz-se, a partir do exposto, que uma boa preparação proporciona, também, uma maior flexibilidade e um incremento de informações em prol de uma maior organização, clareza, confiança e foco nas negociações.

Sortino (2005) defende que a preparação negocial, que costuma ser a fase mais extensa de todas, ressalvadas as limitações de tempo e recursos, deve ser iniciada bem antes da reunião formal de negociação com a outra parte, e pode, ainda, representar um fator crítico de sucesso, mais do que todas as ações que se fizerem presentes nas etapas subsequentes.

É importante frisar, ainda, que, para se obter um maior índice de aproveitamento dessa fase, é fundamental serem observados alguns aspectos e ações imprescindíveis à sua condução, conforme abordados a seguir.

### **3.1.1 Coleta de Dados**

Criar uma base de dados com informações básicas sobre aquele com quem se irá negociar, pode representar um valioso fator de força durante um processo negocial. Logo, é fundamental tomar conhecimento, por exemplo, do estilo de negociação da empresa, das

pessoas diretamente envolvidas, de quem possui o poder de tomada de decisões, da sua situação econômico-financeira e, talvez o mais importante, do histórico de negociações anteriores entre os negociadores (DIB, 2011). Segundo Stark (1999, p.15), “quanto mais informações você tiver, melhor se sairá. Também será de seu interesse ter uma definição clara de seus objetivos ao iniciar uma negociação. Você pode definir seus objetivos baseando-se nas informações coletadas.” (STARK, 1999, p. 15).

Assim, a disponibilidade das referidas informações permite a visualização de todos os aspectos positivos e negativos do processo negocial, possibilitando a definição clara das metas a serem alcançadas e, também, contribuindo para o sucesso do planejamento da negociação.

Nesse ponto, cabe salientar o fato de que ter informações incorretas poderá ser mais prejudicial do que não possuir quaisquer informações. É bem melhor realizar uma consulta direta à outra parte do que conduzir a preparação de uma negociação a partir de uma suposição equivocada (FISCHER; URY; BRUCE, 2005).

Para Dib (2011), a coleta de dados, além do contato direto com a outra parte, pode também ser realizada por meio de fontes secundárias, como por exemplo, via *clipping*<sup>16</sup> de mídia, balanços anuais e rede de contatos pessoais.

Por outro lado, é importante ter em mente a preocupação de não se estender excessivamente na busca de informações, ou mesmo ficar paralisado demasiadamente em análises prévias julgadas necessárias. É primordial o estabelecimento de um limite razoável para dar prosseguimento ao processo de negociação (DIB, 2011).

Por fim, é possível concluir que para o *offset*, assim como para quaisquer outros processos baseados em negociações, o estabelecimento de um banco de dados permite a

---

<sup>16</sup> *Clipping*, resumidamente, é o processo de selecionar uma notícia, informação ou comentário, em jornais, revistas e outros meios de comunicação, geralmente impressos, de interesse de uma pessoa física ou jurídica determinada, para seu conhecimento ou arquivo. Disponível em: <[http://www.expectv.com.br/o\\_que\\_e\\_clipping.php](http://www.expectv.com.br/o_que_e_clipping.php)>. Acesso em: 20 jul. 2011.

organização de ideias e a obtenção de esclarecimentos importantes que servirão de base, não só para a condução da etapa de preparação, mas, também, das etapas subsequentes.

### 3.1.2 Definição de objetivos

De acordo com Martinelli e Almeida (1997), o propósito de uma negociação é permitir que pessoas ou instituições consigam o que pretendem, ou seja, ela é um poderoso instrumento para alcançar a satisfação de suas demandas. Desse modo, os objetivos negociais deverão estar especialmente fundamentados nos interesses e necessidades das partes envolvidas.

Uma regra básica a ser seguida, quando do estabelecimento dos objetivos de uma negociação, é procurar sintetizá-los, buscando uma forma mais simples possível de abordagem, de modo a obter clareza no seu entendimento e eficácia nas ações a serem empreendidas. Ademais, deve-se dar atenção especial aos objetivos interdependentes, pois decisões tomadas em relação a um podem impactar no resultado de outros (DIB, 2011).

Sortino (2005) ainda ressalta que é fundamental realizar a priorização de tais objetivos, separando aqueles que são essenciais dos secundários, sendo estes caracterizados por não traduzirem grandes prejuízos ao processo negocial, quando não alcançados. Além disso, para que se possa atingir satisfatoriamente o propósito desejado, é necessário que todos estejam de acordo com os objetivos e sua priorização, e isso pode demandar um árduo trabalho de convencimento e até mesmo um processo de negociação interna que, muitas vezes, pode ser até mais trabalhoso do que a negociação com a outra parte.

No âmbito do *offset*, é notório que todos os envolvidos na negociação deverão conhecer, detalhadamente, os objetivos e sua priorização, visto que seu propósito é o de obter o máximo de contrapartidas comerciais, industriais e tecnológicas em prol da organização.



Sendo assim, é importante saber aonde se quer chegar após a negociação, pois o desconhecimento sobre seus objetivos de compensação, sejam eles produtos ou serviços, ignorando os benefícios e possíveis prejuízos que possam vir a ocorrer, pode levar a um fracasso, por mais bem conduzido que tenha sido o processo negocial.

Nesse enfoque, é necessário ressaltar o potencial da MB em implementar ou absorver as compensações que porventura sejam obtidas nas negociações, pois, sem o nítido conhecimento dessa capacidade, há o risco de as contrapartidas se tornarem inviáveis sob o ponto de vista prático. Dessa forma, a falta de conhecimento técnico para a utilização de um equipamento, a incapacidade do pessoal para a assimilação de conhecimento em cursos, a ausência de *expertise* para a implementação de determinada tecnologia, dentre outros, poderão comprometer sobremaneira o processo negocial.

### **3.1.3 Escalação da equipe negocial**

É fundamental para o sucesso de uma negociação que a sua equipe seja composta por pessoas que possuam uma gama de conhecimentos e habilidades condizente com cada situação negocial. Além disso, o seu envolvimento com o processo deve se realizar o mais cedo possível, de preferência ainda no início da etapa de preparação, onde deverão ser estabelecidos, claramente, o seu papel e as táticas a serem empregadas pelo grupo para se atingir os objetivos estabelecidos (FISCHER; URY; BRUCE, 2005).

Dib (2011) argumenta, ainda, que é importante conhecer previamente o perfil da outra parte com que será realizada a negociação, para que se possa organizar uma equipe voltada, especificamente, para uma determinada situação.

É primordial, também, que a equipe negocial tenha completa assessoria dos setores da empresa como, por exemplo, o jurídico, o operacional, o contábil, o financeiro,

entre outros, a fim de contribuir para a elucidação de assuntos mais específicos (STEIN, 1989).

Da mesma forma, Dib (2011) assevera que é necessário priorizar, na equipe, a presença de pessoas que estarão diretamente envolvidas na implementação das ações decorrentes dos atos negociais, uma vez que deve haver uma preocupação constante com a compatibilidade entre os objetivos pretendidos e a sua real possibilidade de implementação.

Ademais, é preciso definir a autonomia da equipe negocial para a tomada de decisões, estabelecendo se ela está autorizada a assumir compromissos substantivos em nome da instituição, ou se está limitada apenas a questões procedimentais, ou mesmo se tem autoridade para discutir qualquer assunto relevante, ou se há limitações definidas por superiores (DIB, 2011).

Por fim, pode-se depreender que todas essas qualificações, afetas à equipe negocial, são fatores condicionantes para a determinação de táticas e procedimentos a serem empregados pelo grupo por ocasião da reunião formal de negociação.

Especificamente no caso dos acordos de *offset*, pelo fato de envolverem negociações de natureza internacional, cabe destacar, ainda, a necessidade, além da perícia em negociação e conhecimento técnico no assunto, de domínio do idioma e familiaridade com a cultura da outra parte. A abordagem desse assunto será ampliada mais adiante.

### **3.1.4 Elaboração da agenda de negociação**

A ação de determinar os assuntos que farão parte da agenda de negociação é uma das mais complexas e importantes tarefas da etapa de preparação. Uma agenda bem organizada minimiza os riscos e incertezas durante as reuniões negociais, pois permite gerenciar temas complexos por meio do seu desmembramento, bem como a seleção e

agrupamento dos assuntos passíveis de negociação, contribuindo para uma melhor condução e fluidez do processo de negociação (STEIN, 1989).

Vê-se ainda que, se por um lado a agenda de negociação estabelece formalmente entre as partes o que será discutido, por outro lado, ao se priorizar determinadas questões, ela pode influenciar, mesmo que sutilmente, a essência da discussão ao priorizar determinados aspectos em detrimento de outros (DIB, 2011).

Em função de sua grande relevância, a pauta negocial demanda uma negociação prévia com a outra parte, onde se tentará definir os assuntos a serem abordados, bem como atribuir as prioridades e estabelecer, estrategicamente, a ordem e os prazos de discussão (FISCHER; URY; BRUCE, 2005).

É salutar que quaisquer documentos pertinentes, cuja leitura prévia é exigida, devam estar anexados à agenda negocial e que todas as partes envolvidas no processo estejam cientes do seu conteúdo, especialmente aquelas que efetivamente estarão presentes nas reuniões de negociação (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO JÚNIOR, 2004).

Diante do exposto, pode-se constatar que, para os acordos de *offset*, a agenda de negociação representa um poderoso instrumento de controle e uma importante via de comunicação das principais ações a serem empreendidas, devendo ser empregada como um guia no decorrer de todo o processo negocial, no intuito de que sejam reduzidos os riscos e as incertezas. Portanto, pode-se inferir que uma agenda mal formulada pode até levar à inviabilidade de obtenção das compensações almejadas pela MB.

### **3.1.5 Análise do meio negocial**

A análise dos ambientes interno e externo já era aplicada há mais de três mil anos, como é possível perceber na seguinte citação de Sun Tzu (500 a.C., in DAYCHOUM, 2007,

p. 7): "concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças". Essa ideia é reforçada por Luecke (2008), referindo ser de suma importância, a fim de bem preparar-se para uma negociação, a realização de um amplo estudo do meio em que estão inseridas as partes negociadoras. Ou seja, é necessário analisar criteriosamente os fatores que influenciam interna ou externamente os objetivos a serem alcançados, de modo a estabelecer um planejamento apropriado à sua condução.

Nesse contexto, um primeiro aspecto a ser abordado, segundo Oliveira (1999), é a análise do ambiente interno:

[...] análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa [...], ou seja, os **pontos fortes e fracos** da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para **comparação as outras empresas** do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 1999, p. 94, grifo nosso).

Assim, essa análise deve levar em conta, principalmente, a identificação da posição atual da instituição e o estudo das vantagens e desvantagens internas, de forma a reconhecer os principais aspectos que a diferencie dos seus concorrentes. Podem ser considerados como fatores internos<sup>17</sup> a serem analisados: os recursos humanos, os processos organizacionais e negociais, a experiência dos gestores, entre outros.

O ambiente interno é, ainda, passível de controle da organização, uma vez que, normalmente, é decorrente de ações táticas e estratégicas definidas pelos seus próprios membros. Dessa maneira, quando um ponto forte for percebido durante a análise desse ambiente, ele deverá ser evidenciado e explorado ao máximo, enquanto que, quando um ponto fraco for identificado, a instituição deve procurar controlá-lo ou minimizar seus efeitos (DAYCHOUM, 2007).

Da mesma forma, faz-se necessário o estudo do ambiente externo, pois, conforme Bethlem (2004):

---

<sup>17</sup> Disponível em: <<http://empreendedorismo.synthasite.com/analiseswot.php>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

[...] o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa. [...] Esses fatores são englobados em divisões arbitrárias, como sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas, psicológicas que, segundo alguns autores, influenciam a empresa indiretamente [...] (BETHLEM, 2004, p. 147).

Portanto, esse estudo deve considerar, essencialmente, as oportunidades e ameaças envolvidas de modo a identificar os principais fatores externos positivos e negativos que possam desenvolver ou comprometer a vantagem competitiva da instituição. Dentre os fatores externos<sup>18</sup> que podem ser analisados, destacam-se: as políticas governamentais, o mercado, os concorrentes, o ambiente econômico, a globalização, as questões sociais e culturais, dentre outros.

Diferentemente do ambiente interno, o ambiente externo está totalmente fora do domínio da organização. Mesmo não podendo controlá-lo, a organização deve obter seu total conhecimento e monitorá-lo continuamente, de modo a permitir o máximo aproveitamento das oportunidades e esquivar-se das possíveis ameaças, embora esta nem sempre seja uma tarefa simples. Por isso, é necessário fazer um planejamento para enfrentá-las, procurando, pelo menos, minimizar seus efeitos (DAYCHOUM, 2007).

Dessa forma, a integração dos dois ambientes – interno e externo –, por meio da combinação de seus fatores, pode proporcionar aos negociadores uma condição de aproveitamento máximo dos pontos fortes, minimizando/superando os efeitos negativos dos pontos fracos, para explorar rigorosamente as oportunidades ou para minimizar os efeitos das ameaças.

Ainda se tratando dos acordos de compensação, por serem tratados, essencialmente, por meio de negociações internacionais, cabe destacar, em especial, um fator de grande influência normalmente presente no ambiente externo, qual seja o da diversidade cultural entre os negociadores. Dada sua relevância para as negociações do *offset*, esse tema será abordado em destaque a seguir.

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<http://empreendedorismo.synthasite.com/analiseswot.php>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

### 3.1.6 Estudo dos fatores culturais

Os negócios transnacionais sempre implicaram riscos maiores que as transações domésticas em razão das leis, normas e regulamentos não se restringirem apenas às fronteiras dos aspectos nacionais dos Estados envolvidos. No entanto, com o atual crescimento do volume dos negócios entre atores que compõem os mercados globalizados, outra questão se tornou ainda mais evidente: o incremento dos conflitos de personalidades e de estilos de negociação gerados pela diversidade cultural entre os negociadores internacionais.

“Ao negociar com pessoas de diferentes culturas, temos que atentar para as diferenças em todas estas dimensões, adequando nossa argumentação, evitando choques culturais” (DIB, 2011, p. 3). Diante dessa afirmativa, infere-se que é de suma importância a organização estar preparada para se valer das oportunidades e precaver-se das ameaças causadas pelo choque cultural, possibilitando uma forma mais precisa de alcançar os resultados almejados. Assim, compreender e dar importância às questões culturais pode trazer resultados mais convincentes às negociações internacionais.

Uma vez compreendido o conjunto de habilidades e comportamentos de outra cultura, o negociador internacional pode se antecipar e inferir as atitudes e reações porventura desenvolvidas pela outra parte no cenário da negociação, possibilitando respostas apropriadas às táticas aplicadas pelo interlocutor em busca da meta desejada (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO JÚNIOR, 2004).

Também é possível notar que os resultados de uma negociação internacional são justificados, fundamentalmente, pelas características dos negociadores envolvidos, pelas circunstâncias em que está sendo realizada e pelo processo da negociação propriamente dito, sendo essas três variáveis passíveis de influência das culturas envolvidas.

Martinelli, Ventura e Machado Júnior (2004) ainda destacam o emprego dos padrões de comunicação, como uma das principais questões relacionadas ao fator cultural, pois, quando mal aplicados, podem gerar diversos obstáculos para uma negociação.

Mesmo em casos de culturas que falam a mesma língua, pode haver grandes diferenças de vocabulário, de pronúncia e de interpretações. Várias palavras podem ter mais de um significado, com sentidos diferentes ou até opostos de um país para o outro, o que pode causar muitas situações desconfortáveis para os envolvidos (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO JÚNIOR, 2004, p. 62).

A falta de um conhecimento apropriado do idioma utilizado na negociação poderá resultar na falta de uma comunicação clara ou, até mesmo, em prejuízos decorrentes de uma tradução mal executada. Portanto, não é possível obter sucesso em uma negociação internacional sem uma comunicação eficaz.

Nos processos de acordo de *offset*, um estudo aprofundado da diversidade cultural é vital para o sucesso, pois, com a compreensão das diferenças entre as partes envolvidas, da percepção sensorial e lógica dos assuntos abordados, das prioridades nas tomadas de decisão e dos códigos de comunicação, poderá ser formulado um planejamento que permitirá a otimização da prática negocial.

Por todo o exposto até o momento neste capítulo, é possível concluir que cada negociação representa uma situação única e que, com isso, preexiste a necessidade essencial de serem estabelecidas estratégias e táticas negociais específicas, baseadas em todas as ações desenvolvidas durante a etapa de preparação.

Cabe ainda ressaltar que a abordagem utilizada neste estudo não pretende esgotar todas as atividades relacionadas com a etapa de preparação da negociação, apenas descrever aquelas consideradas como principais ou mais aplicáveis à realidade dos acordos de *offset*.

Após tecidas considerações acerca da fase de preparação da negociação, compete um breve exame de como essa etapa vem se desenvolvendo nos acordos de *offset* conduzidos pela MB, observando-se as principais dificuldades e perspectivas de ações a serem empreendidas para a solução dos problemas vislumbrados.

### **3.2 Dificuldades e oportunidades de aprimoramento da preparação da negociação do *offset* na MB**

Não obstante a Alta Administração Naval já vir tratando o *offset* como um assunto de sensível relevância há mais de onze anos, é notório que a MB ainda está bem longe de atingir um nível ideal de maturidade necessário a um gerenciamento de excelência, sobretudo no que se refere ao planejamento de suas negociações.

Diante dessa realidade, faz-se mister identificar e analisar as principais dificuldades enfrentadas atualmente na MB, de forma a vislumbrar oportunidades que possibilitem, no âmbito de toda a instituição, o aprimoramento do processo de negociação do *offset*. E dada a grande importância de sua etapa de preparação, o seu aprimoramento é fundamental para que se permita alcançar o máximo dos benefícios que os acordos de compensação podem proporcionar.

Para esse fim, foram entrevistados oficiais de algumas OM<sup>19</sup>, responsáveis pelo gerenciamento do *offset* na MB, a fim de reconhecer os atuais obstáculos para a preparação das negociações e as possíveis alternativas para o desenvolvimento dessa fase, e cujas informações serão abordadas a seguir.

#### **3.2.1 Principais dificuldades**

Segundo Silva (2011), a emissão de diretrizes, normas gerais e orientações específicas do CM denotam uma grande preocupação da Alta Administração Naval com o tema *offset*. Entretanto, a instituição ainda carece da consolidação de uma mentalidade de

---

<sup>19</sup> Foram entrevistados os seguintes oficiais: CMG (RM1) Antonio Nunes Martins Neto, da Diretoria-Geral de Material da Marinha (DGMM), CC (IM) Luiz Henrique Rodrigues da Silva, da Secretaria-Geral da Marinha (SGM), e CC (IM) Ricardo Morcillo, da Diretoria de Abastecimento da Marinha (DAbM). As transcrições das entrevistas, em forma de relatos verbais, constam, respectivamente, dos apêndices A, B e C.



negócios voltada à sua prática, o que acarreta um regime de implementação e desenvolvimento ainda muito restrito. Essa falta de conscientização acaba gerando uma baixa atribuição de precedência ao tema e pouco comprometimento das OM e do pessoal envolvido com a sua gestão, haja vista que, atualmente, o exercício das ações ligadas ao *offset* na MB se faz, na maioria dos casos, por meio de atividades colaterais, indicando que os acordos compensatórios, hoje, não representam uma questão fundamental nos processos de aquisição internacional, ou seja, são vistos apenas como uma prática acessória.

Por outro lado, a falta de priorização do *offset* na MB ainda tem se traduzido em uma alta rotatividade do pessoal, gerada por necessidades administrativas e pela escassez de incentivos diversos (SILVA, 2011). Esse fato causa reflexos negativos na formação das equipes de negociação uma vez que tal instabilidade compromete a especialização e restringe desenvolvimento dos setores e do pessoal envolvido.

De acordo com Martins Neto (2011), outro aspecto a ser ressaltado é a pouca preocupação com a formação da equipe negocial do *offset*. Normalmente, as equipes da MB não são formadas por pessoal com conhecimento e habilidades suficientemente condizentes à situação, em especial, nas áreas das técnicas de negociação e do conhecimento do idioma em que são conduzidas as reuniões.

É notório que a prática de manutenção de um banco de dados, com informações básicas ligadas ao processo negocial e às partes envolvidas, ainda é muito insipiente na MB, visto que, atualmente, ela vem se restringido apenas à busca do conhecimento das demandas dos respectivos ODS responsáveis pelos acordos compensatórios (SILVA, 2011).

Atualmente, ainda não há uma nítida preocupação em sistematizar o processo de planejamento das negociações do *offset* no âmbito da MB, visto que a preparação é realizada, na maioria das vezes, superficialmente, sem observar técnicas ou práticas consagradas,

gerando retrabalhos, atrasos e falhas (MORCILLO, 2011), aumentando os riscos de insucessos e o não atingimento de metas desejadas.

Desde o primeiro caso de *offset* na MB até os dias atuais constata-se que as metas compensatórias definidas pelas OM executoras dos processos negociais têm priorizado as compensações diretas, ou seja, aquelas estritamente voltadas para o objeto contratado, ou, ainda, se limitando às demandas dos seus respectivos ODS, o que vai de encontro aos objetivos previstos na Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica da MD (BRASIL, 2002b; MARTINS NETO, 2011).

As dificuldades relacionadas com o processo negocial na MB, em especial com a etapa de preparação, aqui elencadas, serviram de base para a identificação de oportunidades de aprimoramento, as quais se encontram relatadas logo a seguir.

### **3.2.2 Oportunidades de aprimoramento**

Inicialmente, para a consolidação de uma mentalidade de negócios voltada à prática do *offset*, é preciso que seja intensificada a divulgação do tema em toda esfera da organização, por meio de palestras, debates, seminários, *workshops*<sup>20</sup>, entre outros. Além disso, também poderia ser realizada a revisão dos currículos acadêmicos dos cursos de Aperfeiçoamento, de Estado-Maior e de Altos Estudos Militares, de forma a conter conceitos fundamentais que criem uma consciência voltada para a importância do *offset* na MB (RISDEN JUNIOR, 2011). Assim, os oficiais advindos desses cursos serviriam de instrumentos multiplicadores de conhecimento para todos os níveis da instituição.

---

<sup>20</sup> *Workshop* é uma “oficina prática de trabalho ou de treinamento, ou seminário ou curso intensivo, de curta duração, geralmente para que os participantes conheçam, discutam e/ou exercitem novas técnicas, novos conhecimentos [...]”. Disponível em: <<http://aulete.uol.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2011.

Diante do cenário atual da necessidade de modernização do Poder Naval por meio de novas aquisições de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, previstas no PRM e no PAEMB, é de se prever uma tendência natural de incremento da priorização do *offset* no âmbito da MB e da criação de um ambiente propício ao desenvolvimento de uma mentalidade voltada para suas práticas.

Contudo, é forçoso ressaltar a necessidade de programar ações que fortaleçam ainda mais essa posição de relevância. Com isso, a exemplo da FAB, poder-se-ia criar setores, ou até mesmo OM especializadas na gerência do *offset*, compostas por profissionais altamente qualificados e com grande experiência no assunto. Para tanto, haveria, também, a necessidade de se reduzir a alta rotatividade de pessoal, procurando motivar a sua permanência por meio da aplicação de uma política de incentivos (SILVA, 2011).

É fundamental para o atingimento das metas negociais que haja, desde os primeiros momentos de sua preparação, uma preocupação com a formação da equipe que irá efetivamente conduzir as negociações, sendo primordial o investimento na capacitação e qualificação contínua do pessoal por meio de cursos, palestras, debates, seminários e *workshops*, não só no âmbito interno, mas, especialmente, no externo (RISDEN JUNIOR, 2011).

Nesse mesmo enfoque, é igualmente importante intensificar a participação do pessoal nas negociações, a fim de que sejam absorvidos, na prática, conhecimentos ligados às negociações. As experiências reais são a melhor forma de aprendizado, pois pode-se aprender muito com os acertos e, principalmente, com os erros (SILVA, 2011).

Entretanto, na conjuntura atual de escassez de recursos humanos por que vem passando a MB, muitas vezes isso não será possível de ser realizado. Assim, deve ser priorizada a montagem de uma equipe equilibrada, com integrantes possuidores de boa

capacidade analítica e raciocínio lógico, pessoas pragmáticas, visionárias, com boa capacidade de relacionamento e profundo conhecimento do assunto a ser tratado.

Além disso, é de suma importância o domínio do idioma em que será tratado o negócio, conhecimento de técnicas de negociação, familiaridade com a cultura da outra parte e a consciência de possíveis reflexos causados pelas ações decorrentes dos acordos realizados (MARTINS NETO, 2011).

No intuito de suprir as necessidades de informações das equipes negociais para a preparação da negociação do *offset*, foi instituído, por meio da Portaria nº 180/EMA, o Banco de Crédito de Compensação, o qual representa um repositório de dados gerado a partir de informações providas pelos ODS, gerenciado pela OM negociadora e de conhecimento do CCMB, no qual estão relacionados os créditos de compensação que, eventualmente, excedam a obrigação de um acordo de *offset* (BRASIL, 2010b; SILVA, 2011). Entretanto, em função de seu caráter restrito às demandas compensatórias das OM, seria salutar que a amplitude dessa massa de dados fosse expandida de forma a conter outros aspectos como, por exemplo, um histórico de negociações, informações da empresa e de seu pessoal, e estilo negocial da outra parte, permitindo a organização de ideias, sobretudo na fase de preparação das negociações, e a obtenção de esclarecimentos importantes no decorrer de todo o processo.

Segundo Morcillo (2011), uma boa forma de reduzir os riscos e aumentar a probabilidade de sucesso nas negociações dos acordos de compensação é criar um processo sistematizado de preparação a partir de um apanhado de técnicas, conceitos e práticas consagradas, transformando-os num corpo doutrinário coerente. Tal sistematização poderia iniciar com a revisão das normas da MB afetas ao assunto, incluindo-se, por exemplo, um capítulo na SGM-107<sup>21</sup> que previsse ferramentas e métodos alinhados às necessidades

---

<sup>21</sup> A SGM-107 é a publicação que estabelece, no âmbito da MB, as normas gerais de administração.

organizacionais, almejando, assim, resultados práticos e uma maior segurança e agilidade nas tomadas de decisão.

As metas compensatórias a serem definidas ainda na fase de preparação da negociação devem estar, preferencialmente, de acordo com os objetivos previstos na Política de Compensação da MB, ou seja, devem, especialmente, promover o crescimento do nível tecnológico e criar novas oportunidades de mercado para a exportação de bens e serviços do setor naval nacional, a exemplo da FAB que, por meio das práticas compensatórias, contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento da EMBRAER<sup>22</sup> (SILVA, 2011).

Por outro lado, o compartilhamento de experiências com outros órgãos do governo, em especial com a FAB, com empresas da iniciativa privada, e até mesmo entre as OM da MB pode contribuir para elevar o nível de maturidade do processo negocial (MORCILLO, 2011; MARTINS NETO, 2011), uma vez que, por meio do intercâmbio de informações, pode-se conduzir a construção de um conhecimento consolidado.

Por fim, depreende-se que, a partir do exame das dificuldades e oportunidades de aprimoramento, pode-se obter um claro panorama do processo de *offset* na MB, além de elementos essenciais para a criação de um ordenamento estratégico apropriado ao planejamento dos acordos de compensação.

---

<sup>22</sup> Hoje a EMBRAER atua em todas as etapas de um processo complexo: projeto, desenvolvimento, fabricação, venda e suporte pós-venda de aeronaves para os segmentos de aviação comercial, aviação executiva e de defesa. Já produziu mais de cinco mil aviões que operam em 92 países, nos cinco continentes, tornando-a líder no mercado de jatos comerciais com até 120 assentos. Disponível em: <<http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/TradicaoHistoria/Paginas/Home.aspx>>. Acessado em: 15 ago. 2011.

## 4 CONCLUSÃO

Dada a grande relevância dos acordos de compensação no campo das transações comerciais internacionais e diante da atual conjuntura de insuficiência de recursos orçamentários, pela qual vem passando toda esfera governamental, a prática do *offset* constitui-se em uma oportunidade ímpar para que as FFAA brasileiras ampliem e aprimorem suas alternativas de obtenção de recursos materiais, serviços e cooperação tecnológica.

Para tanto, foram adaptados ou instituídos diversos diplomas legais e documentos normativos visando dar maior ênfase em sua exploração e desenvolvimento. Destaque deve ser dado à Portaria nº 764/2002 do MD, uma vez que se constitui um valioso divisor de águas entre a facultatividade e a obrigatoriedade normativa de adotar o *offset* como forma de promover a obtenção de medidas de compensação comercial, industrial, tecnológica nas aquisições de produtos de defesa no exterior.

No âmbito da MB, é também notório o esforço que vem sendo realizado por diversos setores, em especial pelos ODS, para a implementação e aprimoramento do processo de *offset* na instituição como um todo, tendo como efeito a consolidação de diversos acordos de compensação, os quais permitiram a obtenção de vários benefícios advindos de contrapartidas, que, de outra forma, não seria possível sua concretização. Nesse sentido, enfatiza-se a aquisição de meios navais para modernização do Poder Naval, em consonância com o preconizado no PRM e no PAEMB.

Os acordos de *offset*, na realidade, são essencialmente abalizados em processos de negociação internacional, cujo propósito principal das partes envolvidas é obter benefícios mútuos para atingir um objetivo comum. Nesse contexto, a fase de preparação, uma das diversas etapas do processo negocial, se mostra como um elemento indispensável para obtenção do êxito em uma negociação, podendo, ainda, representar um fator crítico de

sucesso, uma vez que contribui, direta e indiretamente, para que os demais estágios do processo possam ser geridos com eficiência e alcance desejados. Assim, é importante que essa fase seja conduzida de maneira consciente, amparada por um planejamento bem estruturado e um plano de negócios devidamente vinculado, onde é primordial a observação de técnicas e práticas consagradas de negociação para a condução de suas tarefas de forma apropriada.

Dessa forma, a prática de estabelecer e manter um banco de dados, com as principais informações acerca do negócio, permite a organização de ideias, a visualização de aspectos positivos e negativos, e a obtenção de esclarecimentos importantes que servirão de apoio, não só para a condução da fase de preparação, mas, também, das etapas subsequentes.

Uma vez possuindo todos dados necessários, é primordial definir os objetivos a serem alcançados, pois, no processo do *offset*, deixar de determinar claramente as metas compensatórias, ignorando os benefícios e os possíveis prejuízos que possam vir a ocorrer, pode levá-lo ao fracasso, por mais bem conduzida que tenha sido a sua negociação.

Ter uma equipe negocial composta por profissionais que possuem uma combinação de aptidões condizentes a cada situação negocial, também é um aspecto fundamental a ser observado. Além disso, é essencial para o sucesso de uma negociação de *offset*, que sejam estabelecidos, claramente, a partir das qualificações desse grupo, o seu papel e as táticas a serem empregadas pelo mesmo, a fim de atingir as metas estabelecidas.

Igualmente importante, para a etapa de preparação, é a elaboração de uma agenda de negociação, visto que a mesma pode representar um poderoso instrumento de controle e uma fundamental via de comunicação das principais ações a serem empreendidas, e, ainda, ser empregada como um guia no decorrer de todo o processo negocial, no intuito de se reduzir riscos e incertezas.

Um último aspecto a ser levantado é a análise do meio negocial, cujo desenvolvimento se realiza por meio da combinação de seus fatores internos e externos, e

aproveitando-se ao máximo os pontos fortes, minimizando/superando os efeitos negativos dos pontos fracos, para explorar ao máximo as oportunidades ou para minimizar os efeitos das ameaças. Dentro dos fatores externos, cabe destacar ainda, a relevância do estudo dos elementos culturais, pois toda instituição deve estar preparada para valer-se das oportunidades e precaver-se das ameaças advindas do choque de culturas, evitando, sempre que possível, prejuízos decorrentes de uma falta de comunicação ou até mesmo de um mal-entendido.

Por todo o exposto sobre as técnicas e práticas previstas para a etapa de preparação, é possível conceber a ideia de que é essencial o estabelecimento de estratégias e táticas negociais adaptadas a cada situação, pois toda e qualquer negociação deve ser considerada única, dado o ineditismo da composição de seus elementos.

No âmbito da MB, os acordos de compensação ainda carecem de um nível maturidade necessário a um gerenciamento de excelência, sobretudo no que se refere à preparação negocial, não obstante a Alta Administração Naval, já há mais de onze anos, venha tratando o *offset* como um assunto de relevância estratégica. Atualmente, esse processo não representa uma questão fundamental nas aquisições internacionais realizadas pela MB, pois, na maioria dos casos, ainda é visto apenas como uma prática acessória.

Essa visão, além de criar um ambiente desfavorável ao desenvolvimento do *offset* na instituição, vem acarretando inúmeras dificuldades relacionadas à preparação do processo negocial, como: a formação de equipes de negociação com profissionais sem conhecimento e habilidades condizentes a cada situação; a ausência de uma prática consolidada de manutenção de um banco de dados com informações importantes para o processo; a carência de uma visão voltada para a aplicação de técnicas e práticas negociais, dentre outras.

Nota-se que muitas ações já vêm sendo realizadas, no intuito de se combater tais dificuldades, no entanto, ainda de forma pouco expressiva, emanando, assim, a necessidade da intensificação de algumas delas, como: aumentar a amplitude da massa de dados do Banco de



Crédito de Compensação de forma a conter outros aspectos, além das demandas compensatórias das OM negociadoras, como, por exemplo, histórico de negociações, informações da empresa e de seu pessoal, e estilo negocial da outra parte; estimular ainda mais a divulgação do tema *offset* por meio de palestras, debates, seminários e *workshop*; incrementar o investimento na capacitação e qualificação dos profissionais; aumentar a participação ativa do pessoal em processos negociais; e incentivar o compartilhamento de informações com outros órgãos do governo, em especial com a FAB, e até mesmo com empresas da iniciativa privada.

Outras medidas ainda precisam ser implementadas, como: a inclusão do assunto *offset* nos currículos acadêmicos dos principais cursos de carreira; a criação, a exemplo da FAB, de setores, ou até mesmo de OM especializadas na gerência dos acordos de compensação; e a sistematização do processo de negociação, principalmente, de sua etapa de preparação.

O exame das dificuldades e oportunidades de aprimoramento proporciona um panorama claro do processo de *offset* em toda sua amplitude, além de fornecer elementos fundamentais para a elaboração de um alinhamento estratégico apropriado ao planejamento dos acordos de compensação na MB.

Diante de todo o embasamento teórico e prático apresentado no desenvolvimento deste trabalho, é possível concluir que a etapa de preparação do processo negocial representa um importante elemento dinamizador da prática do *offset*. Contudo, para que a MB possa explorar plenamente esse instrumento, é necessário vencer os obstáculos ora existentes no caminho do seu desenvolvimento, de forma a aumentar o leque de oportunidades que permitam o cumprimento de sua destinação constitucional e contribuam para a evolução da BID, com a geração de empregos e divisas para o Brasil.

## REFERÊNCIAS

ACUFF, L. F. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1998.

BARRAL, Welber Oliveira. **O Comércio Internacional**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceito, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nºs 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 15 dez. 2010a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **Normas para Logística de Material: EMA-420**. 2. rev. Brasília, DF, 2002a. Disponível em: <<http://www.ema.mb/docs/publicacoes/public.html>>. Acesso em: 26 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 180/EMA**. Dispõe sobre a constituição do Conselho de Compensação da MB (CCMB). Brasília, DF, 10 ago. 2010b. Registro em meio magnético.

\_\_\_\_\_. Gabinete do Comandante da Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha: ORCOM**. Brasília, DF, 2010c. Disponível em: <<http://www.gcm.mb/>>. Acesso em 25 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 59/MB**. Aprova as Diretrizes para a Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica (“*OFFSET*”) da Marinha do Brasil. Brasília, DF, 18 fev. 2010d. Disponível em: <<http://www.sgm.mb/CORM/OFFSET/offset.htm>>. Acesso em: 23 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 286/MB**. Aprova a Política de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica da Marinha. Brasília, DF, 12 nov. 2001. Registro em meio magnético.

\_\_\_\_\_. Gabinete do Ministro da Defesa. **Portaria Normativa nº 764/MD**. Aprova a Política e Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa. Brasília, DF, 27 dez. 2002b. Disponível na Intranet da MB em: <<http://www.sgm.mb/CORM/OFFSET/offset.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Decreto nº 5.417, de 13 de abril de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 13 abr. 2005. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5417.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5417.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 19 dez. 2008a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)>. Acesso em: 24 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria Geral da Marinha. **Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos**: SGM-102. 3. rev. Brasília, DF, 2008b. Disponível em: <<http://www.sgm.mb/PUB/normas/SGM-102%20REV-3.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

CARLOS, Alex Lôbo; ROMANELLI, Nelson Marcio de Almeida. *Offset*: uma ferramenta de obtenção de tecnologia de ponta para a MB. **Revista da Intendência**. Rio de Janeiro: BMFA Comunicação, Ed. 2010, p. 11-14. 2010.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIB, Luís Antônio. **Técnicas de Negociação**. Rio de Janeiro: Instituto COPPEAD de Administração. UFRJ. 2011.

DOURADO, F. F. **Ao redor do mundo**: convivência e negociação com culturas estrangeiras para brasileiros. São Paulo: Mona Lisa, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio**. Ed. eletrônica. Curitiba: Positivo Informática, 2004. 1 CD-ROM.

FISCHER, Roger; URY, William; BRUCE, Patton. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GONÇALVES, Reinaldo. **O nó econômico**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

HORNBY, A. S. **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**. 4. ed. Oxford: Oxford University, 1998.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO JÚNIOR. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS NETO, Antonio Nunes. **A preparação negocial do offset na MB: dificuldades e oportunidades de aprimoramento**. Rio de Janeiro, 28 jun. 2011. Entrevista concedida a Ricardo Yukio Imaguchi.

MODESTI, Ancelmo. *Offset: teoria e prática*. In: WARWAR, Z. (Ed.). **Panorama da Prática de Offset no Brasil: uma visão da negociação internacional de acordos de compensação comercial, industrial e tecnológica**. Brasília, DF: Projecto Editorial/Livraria Suspensa, 2004.

MORCILLO, Ricardo. **A preparação negocial do offset na MB: dificuldades e oportunidades de aprimoramento**. Rio de Janeiro, 11 ago. 2011. Entrevista concedida a Ricardo Yukio Imaguchi.

NEVES, Sydney dos Santos. **Acordos de offset: possibilidades de benefícios em tempos de restrição orçamentária vivenciada pela MB**. 2009. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) - Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PACHECO, Frederico R. **Negociação Ampla: muito além do sim ou do não**. São Paulo: Smashwords, 2010.

RISDEN JUNIOR, Anatalicio. **Práticas de *offset* no âmbito da MB**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 28 mar. 2011. Registro escrito de palestra.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Luiz Henrique Rodrigues da. **A preparação negocial do *offset* na MB: dificuldades e oportunidades de aprimoramento**. Rio de Janeiro, 17 jul. 2011. Entrevista concedida a Ricardo Yukio Iamaguchi.

SORTINO, Guilherme. **Guia do executivo para tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 2005.

STARK, Peter B. **Aprenda a negociar: o manual de táticas ganha/ganha**. 2. ed. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

STEIN, Janice Gross. ***Getting to the Table: The Processes of International Prenegotiation***. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1989.

VANNI FILHO, José. A prática de *Offset* e a Marinha do Brasil. **Revista O periscópio**. Rio de Janeiro, 14 nov. 2006. Disponível na Intranet da MB em: <<http://www.sgm.mb/COM/OFFSET/offset.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2011.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. 7. ed. São Paulo: Gente, 1998.

WARWAR, Zuhair (Ed.). **Panorama da prática do *offset* no Brasil: uma visão da negociação internacional de acordos de compensação comercial, industrial e tecnológica**. Brasília, DF: Projecto Editorial/Livraria Suspensa, 2004.

**APÊNDICE A**  
**Entrevista realizada com representante da DGMM**

Tema da entrevista: A preparação negocial do *offset* na MB: dificuldades e oportunidades de aprimoramento

OM: DIRETORIA-GERAL DO MATERIAL DA MARINHA

Entrevistado: CMG (RM2) Antonio Nunes Martins Neto

Função: Superintendente de Abastecimento e Finanças

Data da entrevista: 28/06/2011

**Pergunta:**

Na visão da DGMM, como vem sendo conduzida a etapa de preparação das negociações dos acordos de *offset* na MB? Quais as suas principais dificuldades e oportunidades de aprimoramento?

**Resposta:**

De todos os processos de negociação em que participei e, também, daqueles que tenho conhecimento, não constatei um cuidado maior em utilizar técnicas de preparação para a negociação. Por exemplo, hoje não há uma preocupação em formar uma equipe de negociação com pessoal com conhecimento mais aprofundado em técnicas de negociação ou que possua um domínio do idioma utilizado para comunicação com a outra parte.

No entanto, é importante que todos os integrantes da equipe de negociação, ou pelo menos aqueles que irão conduzir a reunião, possuam o completo domínio da língua e que também tenham conhecimento das peculiaridades culturais da outra parte. Além disso, técnicas de negociação podem fazer diferença nos momentos mais críticos, especialmente aquelas que dizem respeito à preparação do processo.

A negociação é o cerne da questão, pois, atualmente, já é comum, no mercado mundial, que os valores do *offset* já venham embutidos no preço dos produtos ou serviços a serem adquiridos ou contratados. Por isso é importante buscar o máximo possível de benefícios com os acordos de compensação.

Acho essencial que, por ocasião da reunião de negociação, os integrantes da equipe já tenham nítida ideia das possíveis consequências do negócio que será fechado. Por exemplo, devemos saber o que pedir, para não sermos surpreendidos por contrapartidas que não possam ser usufruídas totalmente.

Percebo, também, que as demandas por compensações das OM tem se restringido apenas ao objeto contratado ou às necessidades dos seus respectivos ODS, o que vai de encontro com a Política de Compensação da MB. Isso poderia ser resolvido se houvesse um repertório de necessidade da MB predefinidas. Atualmente, os levantamentos das contrapartidas são feitos com base apenas na experiência pessoal dos integrantes da equipe que está planejando o negócio, ou seja, não são feitas pesquisas das demandas da MB como um todo.

No campo das negociações de *offset*, a FAB está bem mais evoluída que a MB. Ela possui uma padronização de procedimentos, prepara o seu pessoal especificamente para as negociações e até oferece cursos para outros interessados. Logo, realizar um intercâmbio de informações com a FAB seria uma excelente oportunidade de evoluir o nosso processo de *offset*. Na verdade, hoje não existe nem o intercâmbio de experiências de negociação entre as OM da MB.

**APÊNDICE B**  
**Entrevista realizada com representante da SGM**

Tema da entrevista: A preparação negocial do *offset* na MB: dificuldades e oportunidades de aprimoramento

OM: Secretaria-Geral da Marinha

Entrevistado: CC(IM) Luiz Henrique Rodrigues da Silva

Função: Assessor de Economia e Operação de Crédito

Data da entrevista: 11/07/2011

**Pergunta:**

Na visão da SGM, como vem sendo conduzida a etapa de preparação das negociações dos acordos de *offset* na MB? Quais as suas principais dificuldades e oportunidades de aprimoramento?

**Resposta:**

Certamente, é importante que haja um planejamento antes de ir para a mesa de negociação. Entretanto, na maioria das vezes, isso não vem ocorrendo de forma apropriada na MB.

No meu ponto de vista, apesar de haver diretrizes, normas gerais e orientações específicas sobre o *offset*, ainda não existe uma cultura organizacional formada na MB. Isso acaba restringindo a sua implantação e desenvolvimento.

Vemos que a importância dada ao assunto ainda é pequena e não há um comprometimento das pessoas e das OM. Na maioria dos casos, o *offset* está ligado a uma função colateral apenas. Talvez por isso e também pela falta de incentivos é que percebemos



uma alta rotatividade de pessoal na área, prejudicando a especialização das pessoas no assunto.

Para melhorar essa situação, a MB poderia criar setores e OM voltadas exclusivamente para o *offset*, como na FAB. Por exemplo, lá eles possuem a COPAC (Comissão Coordenadora do Programa Aeronave de Combate) e dentro dela um setor que centraliza todos os assuntos ligados ao *offset*, com militares altamente especializados e com anos de experiência. Além disso, poder-se-ia criar incentivos que motivasse a permanência do pessoal nos setores.

Para que a MB tenha profissionais mais habilitados no assunto, é necessário incentivar mais a participação do pessoal nas negociações de *offset*. A prática é a melhor forma de se absorver conhecimentos, pois aprende-se muito com os acertos e, principalmente, com os erros. O importante é não ter medo de errar.

Outro fato importante a ser levantado é a falta de um banco de dados com informações básicas que serviriam de base para as negociações. Na verdade, já existe um banco de dados, o Banco de Crédito de Compensação, porém ele se restringe apenas a relacionar os créditos de compensação que porventura excedam a obrigação de um acordo de compensação. Então, é preciso estabelecer um repositório de dados com informações, relacionadas, principalmente, à empresa com a qual se está realizando a negociação.

É importante, também, que ao se determinar as metas dos acordos de compensação, não se esqueça de observar a Política de Compensação da MB, ou seja, o *offset* deve visar o crescimento tecnológico do país, além de criar oportunidades de mercado. É interessante observarmos o exemplo da FAB que, por meio dos acordos de compensação, contribuiu para o desenvolvimento da EMBRAER.

**APÊNDICE C**  
**Entrevista realizada com representante da DAbM**

Tema da entrevista: A preparação negocial do *offset* na MB: dificuldades e oportunidades de aprimoramento

OM: DIRETORIA ABASTECIMENTO DA MARINHA

Entrevistado: CC (IM) Ricardo Morcillo

Função: Assessor do Chefe de Departamento de Abastecimento

Data da entrevista: 11/08/2011

**Pergunta:**

Na visão da DAbM, como vem sendo conduzida a etapa de preparação das negociações dos acordos de *offset* na MB? Quais as suas principais dificuldades e oportunidades de aprimoramento?

**Resposta:**

Nos processos de *offset* que participei, a preparação se baseou apenas em pesquisas de atas de reuniões anteriores e conversas com oficiais que já haviam participado de outras negociações.

Atualmente, vejo que não existe uma preocupação, pelo menos no âmbito da DAbM, em padronizar o processo de *offset* ou mesmo de sua preparação. E percebo que isso, às vezes, traz reflexos negativos, como atrasos, retrabalhos e falhas. Hoje, não há um cuidado em utilizar técnicas de negociação para a condução das práticas do *offset*.

Assim, uma forma de minimizar esses problemas seria criar uma sistemática na MB, principalmente, de preparação das negociações. E isso poderia ser concretizado com a inclusão de um capítulo específico na SGM-107, onde seriam previstas ferramentas e

procedimentos padronizados para a condução do processo de negociação dos acordos de compensação.

Com relação à formação da equipe de negociação, o ideal é que sempre esteja presente um representante da parte técnica e operacional relacionada com a contrapartida a ser negociada, pois, caso contrário, teremos o risco de haver atrasos ou de negociarmos algo fora de nossa realidade ou capacidade de absorção.

Para aprimorarmos o processo de *offset* na MB, especialmente no que diz respeito à preparação de suas negociações, poderíamos tentar absorver o grande conhecimento que a FAB já possui no assunto, por meio de intercâmbio de conhecimentos com aquela força.

**ANEXO**  
**Panorama dos acordos de compensação negociados pelas OM da MB**  
**(posição em julho de 2009)**

OM Contratante	Empresa Contratada	Objeto do contrato principal	Principais contrapartidas negociadas
CMatFN	MOWAG	Aquisição de 5 viaturas blindadas Piranha IIIC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credenciamento do CRepSupEspCFN para executar; e reparo e manutenção destas viaturas</li> <li>- Investimento em empresas brasileiras.</li> </ul>
	MOWAG	Aquisição de 18 viaturas blindadas Piranha IIIC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento de RH no Brasil e no exterior;</li> <li>- Fornecimento de softwares de manutenção; e</li> <li>- Tradução de documentação técnica.</li> </ul>
	IMI	Modernização de 30 viaturas M113.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credenciamento do CRepSupEspCFN para executar reparo e manutenção destas viaturas; e</li> <li>- Investimento em empresas brasileiras.</li> </ul>
DEN	CMN	Licenciamento para construção de 4 NPa 500.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência técnica à construção do navio</li> </ul>
	MTU	Aquisição de motores diesel para os NPa 500.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em infraestrutura industrial da BNN para realizar revisão geral destes motores; e</li> <li>- Investimento em infraestrutura industrial para realizar revisão parcial destes motores nas demais bases da MB.</li> </ul>
AMRJ	Roll-Royce	Revisão de turbinas Olympus e fornecimento de sobressalentes de turbinas Tyne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionalização de componentes de baixa tecnologia usados como sobressalentes.</li> </ul>
	Roll-Royce	Revisão de turbinas Tyne e Olympus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência técnica para ampliação da capacidade da seção de turbinas do AMRJ; e</li> <li>- Fornecimento de equipamentos de inspeção.</li> </ul>
DAerM	LMAASA	Revisão geral de motores e manutenção de aeronaves.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em empresa nacional; e</li> <li>- Transferência de <i>know-how</i> para empresa nacional e universidade (PUC-MG).</li> </ul>
DAbM	MTU	Fornecimento de sobressalentes para motores diesel MTU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento de RH da MB no Brasil e no exterior;</li> <li>- Fornecimento de documentação técnica e ferramentas especiais.</li> </ul>
DSAM	MDBA	Recertificação de mísseis Aspide.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de serviços no país; e</li> <li>- Treinamento de RH.</li> </ul>

Fonte: NEVES, 2009