

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROTÁSIO PAIVA BUENO NETO

GESTÃO DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS DO EXÉRCITO
BRASILEIRO: SUPRIMENTOS PARA O PROGRAMA GUARANI

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PROTÁSIO PAIVA BUENO NETO

**GESTÃO DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS DO
EXÉRCITO BRASILEIRO: SUPRIMENTOS PARA O PROGRAMA
GUARANI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias
Fouto

Versão corrigida

São Paulo
2023

Catálogo na Publicação (CIP)

Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Bueno Neto, Protásio Paiva.

Gestão de Riscos nas Aquisições Internacionais do Exército Brasileiro: Suprimentos para o Programa Guarani / Protásio Paiva Bueno Neto. - São Paulo, 2023.
104 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023. Orientador:
Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias Fouto.

1. Gestão de Riscos. 2. Aquisições Internacionais. 3. Materiais Militares.
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Ao meu pai, “Mestre” Protásio Bueno, *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à minha esposa pelo incentivo à realização deste Mestrado. Era algo que eu já buscava há bastante tempo, mas foi ela quem um ano antes ingressou no Mestrado em Contabilidade, também na FEA USP, e me mostrou o caminho a ser seguido, desde a inscrição na prova da ANPAD até as dicas para a entrevista do Processo Seletivo.

Nessa mesma entrevista, tive a sorte de conhecer pessoas iluminadas, como o Professor Nuno Manoel Martins Dias Fouto e a Professora Renata Giovinazzo Spers. O primeiro tornou-se meu Orientador e uma pessoa a quem eu devo e agradeço muito, em especial pela paciência e pelo apoio nestes quase três anos de estudo, anos esses em que passei por imensas dificuldades, como a distância de minha esposa amada e o falecimento do meu querido pai.

Tenho consciência de que deixei a desejar em alguns momentos. Porém, nos momentos em que eu pensava que poderia não conseguir alcançar meu objetivo, lembrava da confiança em mim depositada pelo Professor Nuno, e eu não queria, de forma alguma, desapontá-lo. Isso motivou-me a ir até o fim. Obrigado, Professor Nuno!

À Professora Renata Spers, que é uma profissional incrível, agradeço pela oportunidade da Monitoria Didática na disciplina de Tópicos de Economia das Organizações e pelos momentos de aprendizado.

Agradeço muito, também, ao Professor Jorge Luiz de Biazzini pelos ensinamentos da disciplina Projeto e Gestão do Sistema de Operações e por fazer parte de minha Banca de Qualificação, ao lado dos Professores Nuno e Renata Spers.

Ao meu amigo e colega Kaleb, que, assim como eu, passou por inúmeros momentos pessoais difíceis, agradeço pela amizade e pela parceria nas disciplinas e nos artigos desenvolvidos nas mesmas, alguns deles, felizmente, apresentados em Seminário.

Agradeço, por último, a Deus, que, quando nada parecia fazer mais sentido, segurou na minha mão e me conduziu até o fim desta missão.

RESUMO

Bueno Neto, P. P. (2023). *Gestão de Riscos nas Aquisições Internacionais do Exército Brasileiro: Suprimentos para o Programa Guarani*. Dissertação de Mestrado em Administração – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo.

No contexto das aquisições realizadas pela Administração Pública, algumas vezes, por sua especificidade, não estão disponíveis, no mercado nacional, os produtos e serviços necessários a uma determinada atividade. Dessa forma, as aquisições internacionais surgem como ferramenta para efetivar a competitividade e a busca por melhores propostas à Administração Pública e às Forças Armadas. A questão não é de fácil compreensão e envolve diversos riscos, dada a ausência de sistematicidade com que a Lei de Licitações trata do tema e o contexto de crescente inserção do Brasil no cenário mundial e no desenvolvimento do comércio exterior, além dos grandes volumes financeiros muitas vezes empregados. Assim, este estudo propôs-se a analisar os riscos e oportunidades envolvidos no processo de aquisições de materiais militares no exterior, através de uma abordagem metodológica qualitativa/descritiva, tendo como pano de fundo a Teoria da Gestão de Riscos e o estudo de caso das compras internacionais de material militar, realizadas pela Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), em 2021, para o Programa Estratégico do Exército Guarani (Prg EE Guarani). Como resultados, foram identificados e analisados os riscos, evidenciando-se um nível de risco ALTO para o Macroprocesso de Aquisições Internacionais. Após a definição das estratégias de tratamento dos riscos inerentes e sua consecução, por meio das atividades de controle inseridas no Plano de Ação proposto, o Macroprocesso de Aquisições Internacionais passou a ter um nível de criticidade considerado de risco MÉDIO.

Palavras-chave: Gestão de Riscos. Aquisições Internacionais. Materiais Militares.

ABSTRACT

Bueno Neto, P. P. (2023). *Risk Management in The Brazilian Army's International Acquisitions: Supplies for the Guarani Program*. Master Thesis in Administration – School of Economics, Administration, Accounting and Actuary of São Paulo, University of São Paulo, São Paulo.

In the context of the acquisitions made by the Public Administration, sometimes, due to their specificity, the products and services necessary for a given activity are not available on the national market. Thus, international acquisitions emerge as a tool to increase competitiveness and the search for better proposals to the Public Administration and the Armed Forces. The issue is not easy to understand and involves several risks, given the lack of systematicity with which the Bidding Law deals with the theme and the context of Brazil's growing insertion in the world scenario and in the development of foreign trade, in addition to the large financial volumes often employed. Thus, this study aimed to analyze the risks and opportunities involved in the process of acquisition of military materials abroad, through a qualitative/descriptive methodological approach, based on the Risk Management Theory and the case study of international purchases of military material, carried out by the Brazilian Army Commission in Washington (CEBW), in 2021, for the Army Strategic Program Guarani. As a result, risks were identified and analyzed, evidencing a HIGH risk level for the Macroprocess of International Acquisitions. After defining the strategies for dealing with inherent risks and their achievement, through the control activities included in the proposed Action Plan, the Macroprocess of International Acquisitions now has a level of criticality considered to be of MEDIUM risk.

Keywords: Risk Management. International Trade. Military Supplies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo – publicações e modelos de gestão de riscos.....	24
Figura 2 - Cubo do COSO I.....	27
Figura 3 - Cubo do COSO II ou COSO ERM.....	29
Figura 4 - Comparação entre o Cubo do COSO I e COSO.....	30
Figura 5 - Estrutura do COSO Novo ERM ou COSO 2017.....	31
Figura 6 - Processo de Gerenciamento de Riscos – ISO 31000.....	32
Figura 7 - Composição Estrutural - ISO.....	32
Figura 8 - Modelo ISO 31000:2018.....	33
Figura 9 - Hierarquia dos Riscos - The Orange Book.....	35
Figura 10 - Modelo de Gestão de Riscos - The Orange Book.....	35
Figura 11 - Modelo de Gerenciamento de Riscos – Exército Brasileiro.....	37
Figura 12 - Priorização dos Processos Críticos.....	38
Figura 13 - Identificação de Eventos de Riscos.....	38
Figura 14 - Avaliação de Probabilidade e Impacto.....	39
Figura 15 - Matriz de Exposição a Riscos.....	39
Figura 16 - Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE).....	49
Figura 17 - Organograma da CEBW.....	52
Figura 18 - Edital ou Request for Quotation (RFQ) – Equipamentos de Comunicação.....	59
Figura 19 - Resumo de Contrato ou Summary of Contract.....	59
Figura 20 - Macroprocesso de Aquisição Internacional.....	60
Figura 21 - Processo de Planejamento da Contratação.....	62
Figura 22 - Processo de Seleção do Fornecedor.....	62
Figura 23 - Processo de Gestão do Contrato.....	63
Figura 24 - Identificação de Eventos por Tipos de Risco.....	64
Figura 25 - Identificação de Eventos por OM.....	65
Figura 26 - Nuvem de Palavras – Riscos Estratégicos.....	65
Figura 27 - Nuvem de Palavras – Riscos Operativos.....	66
Figura 28 - Nuvem de Palavras - Riscos de Gestão Interna.....	66
Figura 29 - Nuvem de Palavras - Riscos de Integridade.....	67
Figura 30 - Matriz de Exposição a Riscos.....	76
Figura 31 - Processo de Planejamento da Contratação com Red Flags.....	76
Figura 32 - Processo de Seleção do Fornecedor com Red.....	77
Figura 33 - Matriz de Exposição a Riscos Residuais.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Profissionais envolvidos com o Prg EE Guarani	44
Tabela 2 – Grau Hierárquico dos Respondentes	45
Tabela 3 – OM dos Respondentes.....	46
Tabela 4 – % Respondentes / Efetivo aproximado envolvido Prg EE Guarani.....	46
Tabela 5 – Valores Empenhados CEBW – Prg EE Guarani.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensão Controle Interno do COSO I.....	28
Quadro 2 - Classificação dos Riscos para o Exército Brasileiro.....	36
Quadro 3 - Síntese da Metodologia de Pesquisa.....	48
Quadro 4 - Subportfólios Estratégicos e Programas Estratégicos do Exército.....	50
Quadro 5 - OEE Relacionados ao Prg EE Guarani.....	51
Quadro 6 - Rubricas Orçamentárias PPA – Prg EE Guarani.....	53
Quadro 7 - Equipamentos Adquiridos para a Viatura Guarani.....	55
Quadro 8 - Conceitos das Fases do Processo de Aquisição Internacional.....	57
Quadro 9 - Fases do Processo de Aquisição Internacional.....	57
Quadro 10 - Priorização dos Processos Críticos.....	61
Quadro 11 - Identificação dos Eventos de Risco.....	68
Quadro 12 - Avaliação de Nível de Risco do Macroprocesso de Aquisições Internacionais ..	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Base Industrial de Defesa
CEBW	Comissão do Exército Brasileiro em Washington
CGU	Controladoria Geral da União
COLOG	Comando Logístico
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
COTER	Comando de Operações Terrestres
DCONT	Diretoria de Contabilidade
DCT	Departamento de Ciência e Tecnologia
DGO	Diretoria de Gestão Orçamentária
DIEx	Documento Interno do Exército
DOU	Diário Oficial da União
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado-Maior do Exército
END	Estratégia Nacional de Defesa
EPEX	Escritório de Projetos do Exército
GRC	Gerenciamento de Riscos Corporativos
IIA Brasil	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
IN	Instrução Normativa
INC	Instrução Normativa Conjunta
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MEM	Material de Emprego Militar
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NC	Nota de Movimentação de Crédito
NFBR	Nova Família de Blindados Sobre Rodas
ODS	Órgãos de Direção Setorial
OEE	Objetivos Estratégicos do Exército
OM	Organização Militar
OMDS	Organização Militar Diretamente Subordinada
PAED	Plano de Articulação e Equipamento de Defesa
PCI	Pedido de Cotação Inicial
PEEx	Plano Estratégico do Exército

PPA	Plano Plurianual
Ptf EE	Portfólio Estratégico do Exército
PwC	PriceWaterhouseCoopers
PRODE	Produtos de Defesa
Prg EE	Programa Estratégico do Exército
QI	Quadro de Importação
SEF	Secretaria de Economia e Finanças do Exército
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SiCoI	Sistema de Contratações Internacionais
SISNC	Sistema de Nota de Crédito
SPED	Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos
TCU	Tribunal de Contas da União
UG	Unidade Gestora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	20
1.3	JUSTIFICATIVA	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	RISCOS E GOVERNANÇA.....	23
2.2	MODELOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	26
2.2.1	COSO I e II.....	26
2.2.2	ISO 31000.....	31
2.2.3	<i>The Orange Book</i>	34
2.2.4	Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro	35
3	METODOLOGIA.....	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2	COLETA DE DADOS	42
3.3	ANÁLISE DE DADOS	46
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	49
4.1	O CASO DAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS DE SUPRIMENTOS PARA O PROGRAMA GUARANI, REALIZADAS, NO ANO DE 2021, PELA COMISSÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM WASHINGTON (CEBW).....	49
4.1.1	Programa Estratégico do Exército GUARANI (Prg EE GUARANI).....	50
4.1.2	Plano Estratégico do Exército (PEEx) e Objetivos Estratégicos do Programa Guarani.....	51
4.1.3	A Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW).....	52
4.1.4	Aquisições Internacionais de Suprimentos para o Programa Guarani, realizadas pela CEBW, em 2021.....	53
4.1.5	Nível de Criticidade dos Processos.....	60
4.1.6	Processos Críticos Mapeados	61
4.2	IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS	64
4.3	AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	71
4.4	TRATAMENTO DOS RISCOS.....	77
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	93
5.2	AGENDA FUTURA DE PESQUISA	93

REFERÊNCIAS.....	95
APÊNDICE.....	103

1 INTRODUÇÃO

As compras realizadas pela Administração Pública devem ser feitas mediante processo licitatório de caráter público, definido propriamente por lei. Deve-se observar, no entanto, que a finalidade da compra pública, tanto como uma aquisição privada, não é a de contratar o bem ou serviço de menor preço, mas, sim, a oferta que seja mais vantajosa e que melhor atenda à relação custo-benefício para a Administração, conservando o aspecto de igualdade entre os concorrentes (Costa et al., 2019).

Dessa forma, por necessidade, há vezes em que a Administração Pública precisa realizar uma compra internacional, já que, em razão de limitações do mercado nacional, não consegue realizar licitações e contratações em condições vantajosas. A compra pública internacional, tema extremamente atual e pouco estudado, é tratada pela Lei Brasileira de Licitações, tendo, como um dos princípios fundamentais o da igualdade entre os licitantes, em que nenhum dos competidores pode ser possuidor de benefícios ou ser prejudicado (Brasil, 1993).

Com a facilidade de comunicação entre os países, as relações internacionais tornaram-se cada vez mais frequentes e dinâmicas, gerando um cenário em que as trocas comerciais e culturais impulsionam uma cadeia de eventos e avanços em países menos desenvolvidos. Dessa maneira, não só as relações contratuais entre indivíduos de distintos países tornaram-se mais frequentes, mas cada vez mais os Estados procuram, através das suas relações com aliados internacionais, o desenvolvimento e a busca de novas tecnologias, para que não se tornem defasados perante os demais países, uma vez que, com seus próprios recursos humanos e de produção, não tem capacidade para acompanhar o acelerado ritmo dos países mais ricos (Trejos et al, 2018).

Nesse contexto, o Exército Brasileiro (EB) realiza suas aquisições, a nível internacional, por intermédio de concorrência internacional, realizada pelos Órgãos de Direção Setorial (ODS), localizados em território brasileiro, ou por meio de licitação realizada pela Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW), que é a única Unidade Gestora (UG) do Brasil no Exterior. A CEBW está localizada na cidade de Washington, nos Estados Unidos da América, e possui como principal finalidade a aquisição de Produtos de Defesa (PRODE) e a contratação de serviços no mercado internacional, em favor dos interesses estratégicos do EB (Pacheco Neto, 2018).

Além disso, dado o processo de transformação do Exército, com a necessidade de emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, que respaldem as decisões

soberanas do Brasil no cenário internacional, as aquisições internacionais têm papel extremamente importante, haja vista que, a curto e a médio prazo, a Base Industrial de Defesa (BID) nacional não tem condições de proporcionar Materiais de Emprego Militar (MEM) que alavanquem sua capacidade operacional para o patamar necessário (Gouvea, 2021).

As aquisições realizadas pela CEBW seguem a legislação brasileira, com destaque para as principais leis e decretos no âmbito da Administração Pública Federal, a Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 10.520/2002, o Decreto nº 5.450/2005, porém observando a prática do comércio exterior ou comércio internacional. Assim, o processo de contratação via CEBW possui particularidades próprias do comércio internacional, destacando a relação igualitária entre as partes (Administração Pública e fornecedores), perante as regras comerciais internacionais, ao contrário do que se observa nas licitações nacionais, onde se aplica o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado, exemplificado, no contexto dos contratos administrativos, pelas cláusulas exorbitantes, que possibilitam à Administração, por exemplo, modificar ou rescindir unilateralmente o contrato (Alexandrino & Paulo, 2011).

Observa-se, nesse contexto, que as Leis nº 8.666/1993, nº 14.133/2021 e as demais leis e decretos que regulam o processo de contratação no âmbito da Administração Pública não dedicam especial atenção para o planejamento e gestão do processo de compras públicas. Entretanto, no âmbito da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional percebe-se que, desde o ano de 2008, o Ministério do Planejamento começou a normatizar o assunto. As Instruções Normativas (IN) nº 02/2008, atual IN nº 05/2017, e nº 04/2010, atual IN nº 04/2014, passaram a exigir o planejamento das contratações de serviços sob o regime de execução indireta e de soluções de tecnologia da informação, respectivamente. Ainda que as IN supracitadas tenham representado um grande avanço no que se refere ao planejamento, em termos práticos representaram a estruturação apenas do planejamento da fase interna das licitações. Em outras palavras, cada licitação passou a ter o seu planejamento individual. A lacuna de normatização sobre um planejamento global das contratações dos órgãos foi preenchida recentemente pela IN nº 01, de 29 de março de 2018, que dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações e sobre a elaboração do Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (Moreira de Rezende & Figueiredo Moreira, 2021).

Essa normatização, porém, não engloba os processos realizados pela Administração Pública, através das aquisições internacionais, as quais, geralmente, envolvem valores de

grande vulto e, conseqüentemente, aumentam a probabilidade da ocorrência de riscos com seus respectivos impactos à Instituição, havendo, portanto, uma lacuna de Planejamento e Gerenciamento nas Contratações Internacionais, em especial no que se refere à Gestão de Riscos (Almeida et al., 2018).

Risco significa a possibilidade de ocorrência de um evento que terá impacto no cumprimento dos objetivos da organização, sendo medido em termos de impacto e probabilidade (Da Silva, 2018).

O objetivo da gestão de riscos é “permitir à administração lidar de modo eficaz com a incerteza e seus riscos e oportunidades associados, reforçando a capacidade de criar valor, para oferecer serviços mais eficientes, eficazes e econômicos” (Pércio, 2017, p. 2).

Este processo não é linear, mas iterativo e composto de elementos que se relacionam com o foco de gerir riscos (Sanchez et al., 2009).

Após uma avaliação dos riscos, é possível determinar o tratamento a ser dado a esses riscos. Essa avaliação deve estar em consonância aos objetivos da empresa e alinhada à tolerância e ao apetite ao risco, ou seja, com o nível de riscos que a administração está disposta a aceitar (Ávila, 2016).

Nesse contexto, a gestão de riscos no âmbito do EB tem por finalidade identificar eventos em potencial que afetem a consecução dos objetivos institucionais, alinhar o apetite a riscos com as estratégias adotadas, fortalecer as decisões em resposta aos riscos e aprimorar os controles internos de gestão (Brasil, 2017a).

O processo de gestão de riscos é a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de estabelecimento do contexto, identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos, priorização de riscos, tratamento de riscos, comunicação e consulta e monitoramento e análise crítica dos riscos (Da Silva et al., 2021).

As aquisições internacionais de materiais militares realizadas pelo EB estão inseridas nesse processo e a elas aplicam-se as mesmas políticas e procedimentos de gestão de riscos (Dos Santos & Nunes, 2019).

O presente trabalho está organizado em seções. Nesta primeira seção é apresentada a introdução e, na seção 2, o pano de fundo teórico. Na seção 3, é apresentada a metodologia utilizada. Na seção 4, são analisados e discutidos os resultados. Na seção 5, são apresentadas as conclusões e considerações finais, seguidas pelas referências bibliográficas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desse cenário, a proposta desta pesquisa é realizar uma abordagem sobre a Gestão de Riscos envolvidos nas aquisições internacionais de materiais militares, pelo EB, tendo como objeto de estudo de caso as compras internacionais de suprimentos realizadas pela CEBW, no ano de 2021, para o Programa Estratégico do Exército Guarani (Prg EE Guarani).

Assim, surge o seguinte problema de pesquisa: **Como tratar os riscos envolvidos no processo de aquisição internacional de materiais militares pelo EB?**

1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar, sob a ótica da Gestão de Riscos, as aquisições internacionais de materiais militares, pelo EB, tendo como objeto de estudo de caso as compras internacionais de suprimentos realizadas pela Comissão do Exército Brasileiro em Washington, no ano de 2021, para o Programa Estratégico do Exército Guarani.

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o modelo de importação de bens e serviços no exterior, pelo EB; e
- b) Analisar as aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani, realizadas pela CEBW, no ano de 2021, à luz dos conceitos e normativos sobre Gestão de Riscos, através da análise, identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos envolvidos no processo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo do tema justifica-se pela importância cada vez maior do gerenciamento de riscos no contexto de grandes empreendimentos, na medida em que aumenta o cenário de incertezas a que as organizações estão expostas, gerando a necessidade de serem avaliados e minimizados os riscos associados a projetos de capital elevado e a busca por informações confiáveis à decisão.

As aquisições de bens e serviços no exterior são um vetor fundamental para que o Exército Brasileiro, através da Comissão do Exército Brasileiro em Washington, possa desenvolver seus produtos de defesa, como, por exemplo, os materiais de emprego militar de alta tecnologia, inseridos nos Projetos Estratégicos relacionados à área de inovação e indutores do atendimento às necessidades operacionais do Exército, cujo valor global de

investimento estimado é de, aproximadamente, R\$ 410 bilhões, ou seja, quase R\$ 20 bilhões / ano, no período de 2012 a 2031, conforme estabelecido no Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED) (Brasil, 2012).

Dessa forma, dado o elevado volume estimado de recursos, reveste-se de importância o estudo da sistemática de aquisição internacional de suprimentos e dos riscos envolvidos, na medida em que a melhoria desse processo contribuirá para que o Exército Brasileiro possa cumprir sua missão de garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social, além de trazer conhecimento acadêmico ao processo de compras internacionais no Exército Brasileiro, uma vez que o tema tem grande importância, por suas aquisições de elevado valor monetário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RISCOS E GOVERNANÇA

O risco é o efeito que a incerteza tem sobre os objetivos da organização. É a possibilidade de que ocorram eventos que influenciem na realização ou no alcance dos objetivos, combinada com o impacto da ocorrência desses eventos sobre os resultados pretendidos (TCU, 2018).

Segundo o COSO (1992), o risco é definido como a possibilidade de que um evento ocorra e afete o alcance dos objetivos.

De acordo com o *Orange Book*, o risco é definido como as incertezas que representam ameaças ao sucesso e deve ser avaliado em relação à probabilidade de que algo aconteça e o impacto surgido caso realmente venha a acontecer (Collier & Woods, 2011).

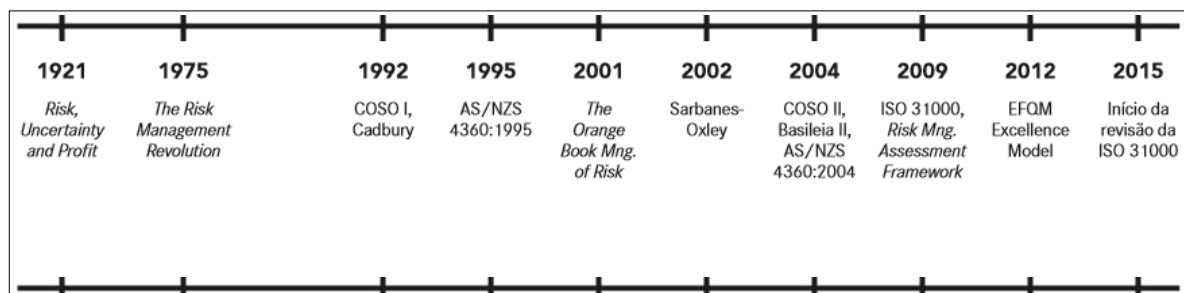
Ele é inerente a toda e qualquer atividade e é impossível de ser eliminado, havendo inúmeros riscos inerentes à gestão dos recursos públicos, aos processos das organizações públicas e à fiscalização dos resultados desses processos, sendo a gestão desse risco o elemento-chave para que as organizações públicas possam efetivamente gerar valor para a sociedade (Vieira & Barreto, 2019).

O gerenciamento de riscos ganhou destaque a partir do século XX, mas há evidências mais remotas sobre a preocupação com o tema, como na construção de muralhas e obras antigas, na estocagem de mantimentos para a sobrevivência, entre outros. A obra *Risk, Uncertainty and Profit*, de Knight Frank, publicada em 1921, enfatiza a importância de se fazer bons julgamentos diante das incertezas (Dold & Rizzo, 2021), e é considerada um marco sobre o tema.

A partir da década de 1990, quando instituições financeiras e de contabilidade, principalmente nos Estados Unidos, iniciaram esforços para criar um modelo de gestão de riscos para as organizações, a literatura sobre o tema começou a obter maior expressão e importância (Santos, 2019).

Desde então, surgiram outras publicações e modelos conhecidos e difundidos internacionalmente (Macedo, 2019), como o COSO I, *The Orange Book*, COSO II, ISO 31000, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo – publicações e modelos de gestão de riscos



Fonte: TCU, 2018.

Com o passar do tempo, diversas mudanças de paradigma na sistemática do controle interno foram surgindo, incluindo-se a gestão de riscos como importante fator no processo de controle (Otley & Soin, 2014).

Dentro deste contexto, o controle interno insere-se em um processo complexo e dinâmico, que é modificado constantemente, de acordo com as mudanças ocorridas nas organizações, cuja finalidade é permitir o fluxo dos processos de maneira eficiente, econômica, eficaz e ética, protegendo os recursos empregados, tratando os riscos e evitando danos (Shafiee Moghadam et al., 2021).

Dessa forma, o risco não pode ser separado das atividades inseridas no controle interno, servindo ambos à consecução dos objetivos da organização (Soares et al., 2021).

Para o alcance desses objetivos, as organizações estabelecem relações com diversos agentes, relações essas que estão cada vez mais complexas, dado o aumento na incerteza nos ambientes de negócio, aumentando, consequentemente, os riscos associados ao alcance desses objetivos (Cheng et al., 2021).

Esses riscos são chamados de riscos corporativos e constituem o conjunto de eventos capazes de comprometer o alcance dos objetivos da empresa e a entrega de valor aos agentes envolvidos no ambiente, podem ser originados do ambiente no qual as organizações se encontram, dos objetivos organizacionais estabelecidos e das relações com o ambiente de valor (Albuquerque et al., 2019).

De acordo com Barros (2014), a gestão de riscos reflete o desejo de melhoria nos processos decisórios em condições de incerteza, permitindo que a entidade reconheça previamente os riscos e as oportunidades, gerando planos para mitigá-los na ocasião oportuna.

O gerenciamento de riscos nas organizações avançou de maneira paralela e concomitante ao crescimento da governança corporativa, haja vista a necessidade de uma eficiência na estrutura e na comunicação organizacional (Kummer & Mendling, 2021).

Diversos estudos sobre governança destacam a importância da governança de riscos na implementação de um gerenciamento de riscos corporativos e que a governança é mais adequada nas organizações cujos processos possuem gerenciamento de riscos (Farrel & Gallagher, 2019; Wongsuwatt & Suntrayuth, 2019; Branch, 2019; Lechner & Gatzert, 2018).

Para o *Cadbury Committee*, a governança é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos pelos quais as companhias são dirigidas e controladas (Code, 1992). O termo governança refere-se ao processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre as organizações públicas ou privadas, formais ou informais (Bevir, 2011).

Já a governança pública é definida por meio da interação entre os atores envolvidos, com o objetivo de influenciar nos resultados esperados das políticas públicas (Best et al., 2019), ou, ainda, como o processo através do qual pessoas são investidas de autoridade e da consequente responsabilidade pela tomada de decisão, cujo objetivo é o bem-estar da sociedade (Ianniello et al., 2019). Para o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança pública é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para direcionar a gestão na condução de políticas públicas e na prestação de serviços à sociedade (TCU, 2018), inserindo novos aspectos multiparadigmáticos (Gomes et al., 2021) aos modelos existentes na administração pública ortodoxa (Onder & Zengin, 2022).

Dessa forma, a governança e a gestão estratégica têm se desenvolvido como estruturas inseparáveis do gerenciamento de riscos, tornando-se assuntos correlacionados de suma importância (Oleskovicz et al., 2018). De acordo com Padoveze e Bertolucci (2000), a acurada definição do risco é um elemento crítico para o sucesso da gestão de risco, que permite compreender as incertezas e, conseqüentemente, desenvolver estratégias para prevenir ameaças e aproveitar oportunidades (Oliva et al., 2014).

A implementação do programa de gestão de riscos exige um esforço interdisciplinar, em que pessoas de diferentes setores devem trabalhar em conjunto para desenvolver uma perspectiva integrada dos fatores de risco existentes, gerenciamento esse que envolve decisões em que a eliminação de um risco pode acarretar no surgimento de outros, com potencial de impacto imprevisto (Ávila, 2016).

O desenvolvimento sistemático dessas atividades gera melhores processos decisórios e, conseqüentemente, melhores resultados. Dessa forma, o grau de maturidade da organização no processo de gestão de riscos depende da intensidade do planejamento, da organização, da implementação e do controle e do envolvimento da organização nesse processo, com a incorporação da cultura e dos princípios da gestão de riscos (Oliva, 2016).

Após identificados, os riscos podem ser analisados, avaliando-se a probabilidade de ocorrência dos eventos e os impactos resultantes, definindo, dessa forma, o nível do risco (Brasil, 2018a).

A avaliação dos riscos para a tomada de decisão é resultado da multiplicação da probabilidade e do impacto dos eventos, tendo assim a representação do nível de riscos, em que, quanto maior for esse nível, mais atenção deve ser dada àquele determinado risco. A incerteza dos riscos é avaliada a partir de duas perspectivas: quanto à probabilidade e ao impacto, sendo a probabilidade a possibilidade de um dado evento ocorrer, enquanto o impacto representa seu efeito (Padoveze & Bertolucci, 2000).

Os riscos devem ser, também, comunicados e monitorados. Essas duas etapas permitem a análise constante de eventos mudanças e tendências, trazendo novas informações para a tomada de decisão (Brasil, 2018a), importância, essa, evidenciada também por Hill (2006), permitindo o fluxo de informações entre as partes interessadas visando a garantir decisões adequadas, bem como o monitoramento da eficácia do processo de gestão de riscos, para fins de feedback, aprendizagem e melhorias.

Neste contexto, a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) aponta que a mensuração do risco é o principal desafio da governança no setor público, em busca do objetivo final que é a satisfação do interesse público (Arundel et al., 2019).

2.2 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Dos modelos, os mais relevantes são o do Comitê das Organizações Patrocinadoras de Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*) e o da Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization – ISO*), conhecido como Norma ISO 31000:2009 (Souza et al., 2020), além do *Orange Book* (Mercure et al., 2021).

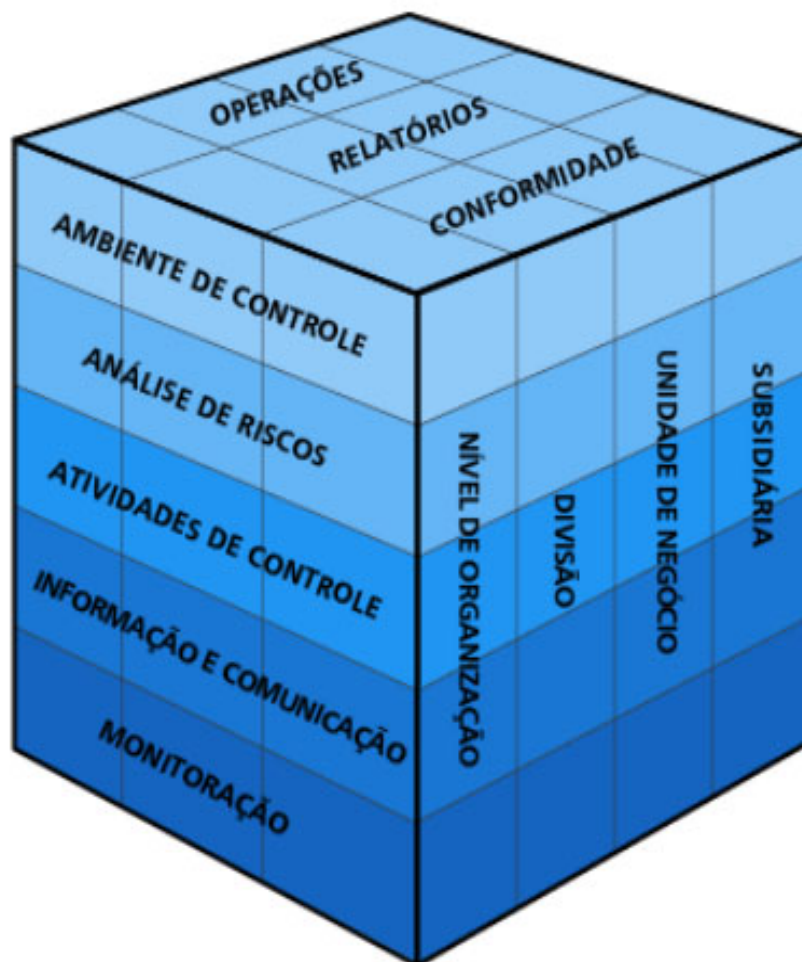
2.2.1 COSO I e II

O COSO surge após um período marcado por inúmeros escândalos financeiros, a exemplo do caso da Enron (Lee, 2021), em que houve a quebra de uma das maiores empresas de energia do mundo, no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, principalmente devido

ao excesso de riscos assumidos pela organização na manipulação de informações financeiras (Rashid, 2020).

Apresentou, inicialmente, uma estrutura por meio do documento *Internal Control – Integrated Framework*, de 1992, cujo objetivo era conceber às organizações uma estratégia acessível para análise e aprimoramento do gerenciamento dos riscos. Este modelo foi denominado de COSO I, consistindo em uma estrutura baseada em três dimensões, de um cubo, apresentadas na Figura 2, sendo a primeira dimensão representativa dos objetivos, a segunda dos níveis de avaliação e a terceira dos componentes do controle interno (Fox, 2018).

Figura 2 – Cubo do COSO I



Fonte: COSO, 1992.

A primeira dimensão, também denominada “realização de objetivos”, apresenta os aspectos referentes aos objetivos, contemplando a gestão das operações e processos, tanto no

nível operacional quanto no estratégico; os relatórios financeiros e conformidade com os instrumentos e normas legais (Da Silva & De Carvalho Moura, 2020).

A segunda dimensão engloba as estruturas organizacionais envolvidas, classificadas como unidades de negócio, divisões, nível de organização ou subsidiárias (Soares & Júnior, 2019).

Já a terceira dimensão apresenta os aspectos componentes dos controles internos: ambiente de controle, análise de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. Esses aspectos estão intimamente ligados ao atingimento dos objetivos de cada tipo de estrutura e são descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Dimensão Controle Interno do COSO I

Ambiente de Controle	Serve como base para os demais componentes, para a avaliação dos sistemas de controle interno e de uma adequada governança corporativa, com relatórios financeiros confiáveis (Bouheraoua & Djafri, 2022).
Análise de Riscos	Definidos os objetivos e as metas, as organizações devem identificar os riscos que possam impedir o alcance desses objetivos (Thabit, 2019).
Atividades de Controle	Procedimentos (operações, relatórios financeiros e conformidade) necessários à garantia de que os processos de gestão para enfrentar os riscos estão sendo realizados (Wang, 2019).
Informação e Comunicação	A informação, no formato e prazo corretos, deve fluir pela organização, através dos sistemas de informação, de forma a auxiliar na tomada de decisão, em todos os níveis (Juliana et al, 2021)
Monitoramento	As atividades de monitoramento servem para avaliar se o processo de gerenciamento de riscos é efetivo e se seus componentes funcionam adequadamente (Fox, 2018).

Fonte: COSO, 1992.

Segundo o COSO (1992), o tratamento aos riscos pode ser “evitar”, sugerindo que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável; “reduzir” ou “compartilhar”, em que se reduz o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco; e “aceitar”, que indica que o risco está dentro do nível de tolerância ao risco da organização.

Como crítica, autores apontam que a estrutura do COSO I não representa a ferramenta mais adequada para o gerenciamento do controle interno, por depender diretamente dos objetivos da organização. Apesar disso, é muito utilizada nas organizações privadas, pelos aspectos de gestão estratégica encontrados na dimensão de controle interno (Assi, 2021; Da Silva et al., 2021; Carneiro Ramos et al., 2020).

Como evolução ao COSO I, foi implementado, através do documento *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, em 2004, o modelo do COSO II (ou COSO GRC ou

COSO ERM), cuja tradução foi realizada, em 2007, pela *PriceWaterhouseCoopers (PwC)* e pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), em 2007, com alterações em relação ao COSO, principalmente pelo foco no gerenciamento de riscos corporativos, que, segundo o COSO é:

Processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2007, p. 4).

O cubo do COSO II é ilustrado na Figura 3:

Figura 3 - Cubo do COSO II ou COSO ERM



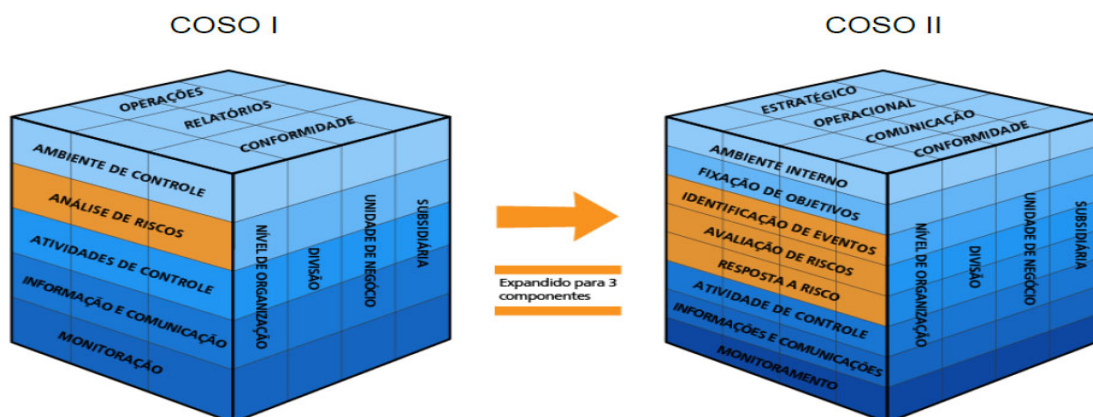
Fonte: COSO, 2004.

A evolução do modelo do COSO I para COSO ERM traz uma ênfase maior aos objetivos, os quais, na nova estrutura, são classificados em estratégicos, operacionais, de

comunicação, e de conformidade. Essas alterações indicam que o COSO II dá maior importância às estratégias e objetivos definidos pela organização (Fernandes et al., 2020).

As principais diferenças e mudanças entre os modelos são apresentadas na Figura 4.

Figura 4 - Comparação entre o Cubo do COSO I e COSO



Fonte: Adaptado de COSO (1992) e COSO (2004).

Conforme demonstra a Figura 4, são inseridos, na perspectiva Análise de Riscos, dois componentes, a saber, Identificação de Eventos e Resposta a Risco, além da inserção do componente Fixação de Objetivos e da alteração na nomenclatura de Ambiente de Controle para Ambiente Interno, na dimensão de Controle Interno, passando essa dimensão a ser composta por oito componentes de gerenciamento de riscos corporativos (Carneiro Ramos et al., 2020).

O COSO, através da metodologia proposta, busca alinhar os objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade de uma organização às ações necessárias ao alcance desses objetivos, que estão representadas nos oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta aos riscos; atividades de controle; informação e comunicação; e monitoramento (Araújo, 2014).

Em 2016, através do documento *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*, o modelo do COSO II foi aprimorado, sendo o novo modelo denominado de COSO 2017 ou COSO Novo ERM, trazendo como evolução a integração entre os processos da organização e os processos de gerenciamento de riscos, com a definição de objetivos e estratégia e alinhamento aos processos de governança e de gestão do desempenho (Carneiro Ramos et al., 2020).

A Figura 5 ilustra as mudanças trazidas pelo COSO Novo ERM, em especial a necessidade de o gerenciamento de riscos corporativos estar alinhado à missão, visão e valores da organização, bem como ser primordial na consecução dos objetivos estratégicos e de negócio da organização.

Figura 5 - Estrutura do COSO Novo ERM ou COSO 2017



Fonte: Adaptado de COSO, 2017.

Destaca-se que o COSO II continua sendo utilizado em larga escala, mas cada vez mais a estrutura e as práticas do COSO Novo ERM vem sendo implementadas em organizações públicas e privadas (Teixeira & Gomes, 2019).

2.2.2 ISO 31000

A gestão de riscos é definida pela *International Organization for Standardization* (ISO) como a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento (controle), o monitoramento, a avaliação e a comunicação de riscos (ISO, 1995).

A ISO publicou a sua primeira série de orientações no ano de 2009, a ISO 31000:2009 (Souza et al., 2020), devido à necessidade de harmonizações dos padrões, regulamentações e estruturas das normas relacionadas à gestão de riscos publicadas anteriormente (Dos Santos, 2021).

Para a ISO 31000, a gestão de riscos serve como um meio para a criação e a proteção de valor nas organizações, promovendo a melhoria contínua do desempenho, a busca constante da inovação e o alcance dos objetivos da organização (Lalonde & Boiral, 2012).

O modelo de gestão de riscos da ISO 31000 possui as fases de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise e avaliação dos riscos,

tratamento dos riscos, dentro de um processo de avaliação de riscos, e monitoramento e análise crítica, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 6 - Processo de Gerenciamento de Riscos – ISO 31000



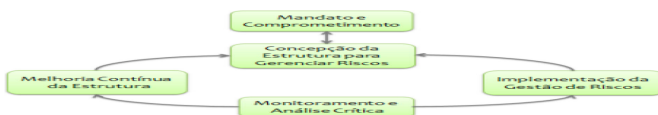
Fonte: ISO, 2009.

As organizações, neste modelo, fazem o gerenciamento dos riscos, através da identificação, análise e posterior avaliação quanto ao tratamento, considerando o apetite ao risco da organização. Num fluxo contínuo, comunicam e consultam os atores envolvidos, para fins de monitoramento, análise e controle necessário (Alijoyo & Norimarna, 2021).

A identificação dos riscos busca reconhecer e descrever os riscos existentes, listando possíveis eventos que possam impactar os objetivos organizacionais e suas causas e consequências, que pode ser baseada em dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, assim como em necessidades das partes interessadas. (ISO, 2009).

A Figura 7 traz a estrutura do ISO 31000, essencial à tomada de decisão e eventuais responsabilizações, contendo os seguintes componentes de gerenciamento de riscos: mandato e comprometimento, concepção da estrutura para gerenciar riscos, melhoria contínua da estrutura, implementação da gestão de riscos, e monitoramento e análise crítica.

Figura 7 - Composição Estrutural – ISO31000



Fonte: ISO, 2009.

Dois anos depois, foi estabelecido que esse padrão seria revisado para corrigir inconsistências e falhas detectadas (Santos, 2013).

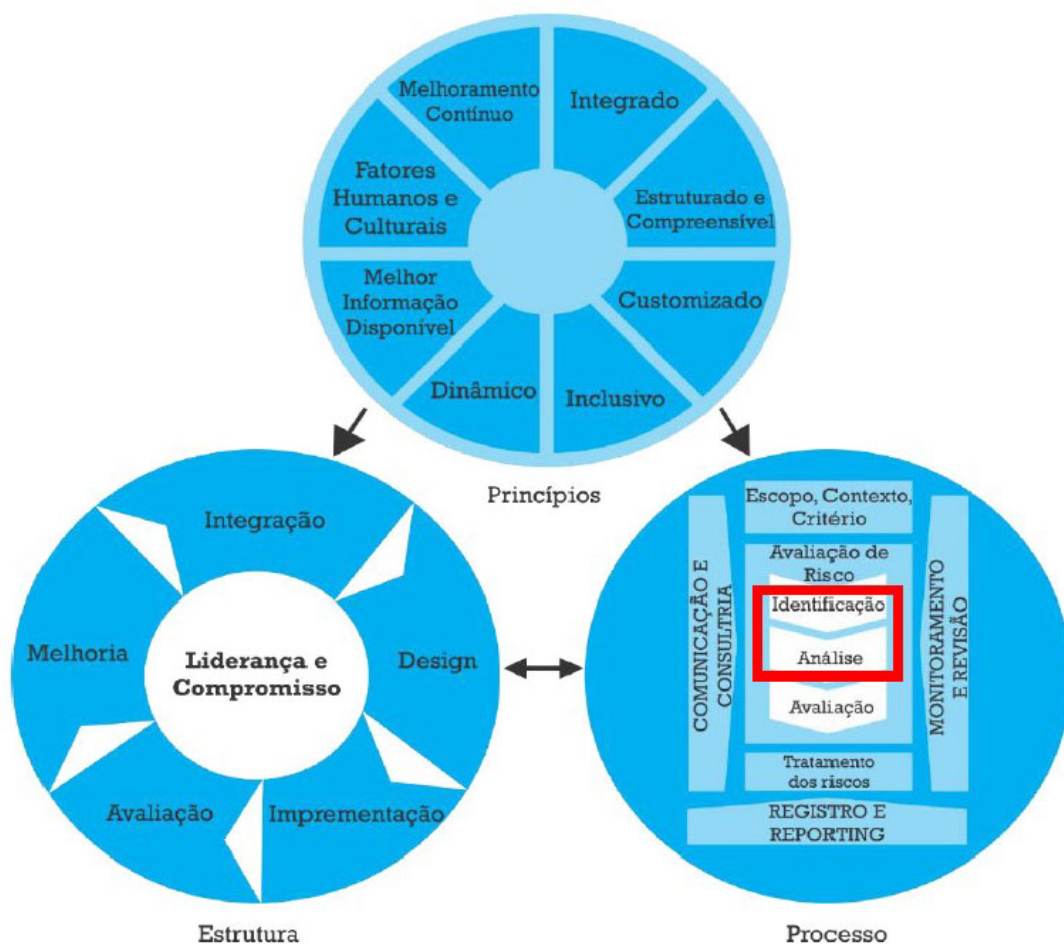
Em janeiro de 2018, foi publicada a ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes. A partir desse documento, o risco passa ser definido como o efeito da incerteza sobre os

objetivos da organização, levando as organizações a considerar o gerenciamento de riscos como imprescindível à consecução dos objetivos (Hussain et al, 2021).

O modelo ISO 31000:2018 estabelece que a organização deve planejar uma estrutura de gestão de riscos, implementá-la e melhorá-la contínua e sistematicamente, de modo a integrar os processos de gerenciamento de riscos à governança corporativa, ao planejamento estratégico da organização, aos valores, à cultura, à comunicação, aos sistemas de informação e aos resultados organizacionais (ISO, 2018).

A Figura 8 apresenta o modelo ISO 31000.

Figura 8 - Modelo ISO 31000:2018



Fonte: ISO, 2018.

A ISO 31000:2018 considera que os princípios são a base para gerenciar riscos e convém que sejam considerados quando se estabelecerem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização. Essa estrutura é essencial à eficácia do gerenciamento de riscos, por meio da aplicação do processo de gestão de riscos nos diferentes níveis organizacionais, além

de assegurar que o fluxo das informações sobre riscos e necessária comunicação dos mesmos para a tomada de decisões. O desenvolvimento da estrutura engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização. O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos (ISO, 2018).

As principais mudanças em relação à norma de 2009 foram a mudança nos princípios de gerenciamento de riscos, o foco na liderança, para fins de integração do processo de gerenciamento de riscos, a iteração entre as atividades da organização, e a troca entre o ambiente interno e o externo (Elamir, 2019).

2.2.3 *The Orange Book*

Este modelo de gerenciamento de riscos teve sua publicidade dada pelo documento *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts*, o qual foi desenvolvido pelo governo britânico, para ser utilizado como modelo de referência nos processos de gerenciamento de riscos daquele país (Dionne, 2019), com a observância da necessidade de melhorias da gestão de riscos no setor público, no período de 2000 a 2002, período no qual uma série de documentos do tipo foi publicada (Fan & Stevenson, 2018).

Em 2004, o documento foi atualizado, compatibilizando-se com padrões internacionais como o COSO e o ISO 31000 de forma abrangente e simplificada (Fernandes et al, 2020) e fornecendo uma introdução aos conceitos de gerenciamento de riscos como ferramenta para o desenvolvimento e implementação de processos de gerenciamento de riscos nas organizações governamentais (Aritua et al., 2011).

De acordo com o *Orange Book*, uma adequada gestão de riscos pode aumentar o grau de confiança da organização no alcance de seus resultados, restringindo as ameaças e vulnerabilidades a níveis aceitáveis e permitindo a melhor tomada de decisão. Dessa forma, a gestão de riscos inclui a identificação e avaliação dos riscos inerentes à atividade e o tratamento dado a esses riscos (Collier & Woods, 2011).

O documento afirma, ainda, que os riscos necessitam ser gerenciados nos níveis estratégicos, programáticos e de projetos ou operacionais. Esse gerenciamento deve ser conduzido a partir do topo e incorporar as rotinas e atividades da organização, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 - Hierarquia dos Riscos - The Orange Book



Fonte: Treasury, 2004.

O processo de gerenciamento de riscos deve envolver toda a organização e necessita de treinamento contínuo para que gerentes em todos os níveis estejam cientes da relevância do risco para o alcance dos objetivos e da importância da interação e do equilíbrio dos vários elementos envolvidos, conforme o modelo apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Modelo de Gestão de Riscos - The Orange Book



Fonte: Treasury, 2004.

Atualizado em 2009 pelo governo britânico, através do documento *Risk Management Assessment Framework* (Treasury, 2009), o *Orange Book* objetiva o gerenciamento de riscos, categorizados em externos, operacionais e associados à mudança organizacional, com a finalidade de maximizar a satisfação do interesse público com a prestação de serviços (Collier & Woods, 2011).

2.2.4 Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro

Em 2016, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria Geral da União (CGU) lançaram a Instrução Normativa Conjunta (INC) nº 01, de 10 de maio de 2016, a qual dispunha sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (Brasil, 2016).

Em consonância e em atendimento à INC nº 01/2016, o Exército Brasileiro implementou a Portaria nº 465, de 17 de maio de 2017, que aprova a Política de Gestão de Riscos, atualizada pela Portaria nº 004, de 03 de janeiro de 2019, e a Portaria nº 222, de 05 de junho de 2017, que aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos (Brasil, 2017a; Brasil, 2019; Brasil, 2017b).

No âmbito do Exército, o risco é compreendido como possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco será medido em termos de probabilidade e de impacto (Brasil, 2017a).

A Portaria nº 222 classifica os riscos para o Exército Brasileiro em estratégicos, operativos (segurança orgânica, preparo, emprego), de gestão interna (tecnologia da informação, aquisições e contratação, gestão financeira e orçamentária, gestão de pessoal e gestão do patrimônio) e de integridade.

O Quadro 2 apresenta a classificação dos riscos para o Exército Brasileiro.

Quadro 2 - Classificação dos Riscos para o Exército Brasileiro

Riscos	Conceituação
Estratégicos	Eventos que podem impedir ou dificultar a execução do Plano Estratégico do Exército (PEEx) na consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), inseridos, nesse contexto, as decisões sobre os programas estratégicos e seus projetos vinculados, ou comprometer a capacidade orçamentária e financeira do EB para a realização de suas atividades.
Operativos	Eventos que possam impedir ou dificultar a realização de atividades eminentemente militares pela Força Terrestre (F Ter). Dividem-se em: segurança orgânica (conjunto de medidas para prevenir possíveis ameaças de qualquer natureza dirigidas contra pessoas, dados, informações, materiais, áreas e instalações), preparo (ensino de formação e especialização que tem por finalidade desenvolver aptidões individuais, por meio da instrução nos campos militar, técnico-especializado e científico, normalmente realizado em ambiente e tempo controlados) e emprego (atuação de elementos da F Ter na condução de operações militares de forma singular ou conjunta, como garantia dos poderes constitucionais, Garantia da Lei e da Ordem (GLO), atribuições subsidiárias, prevenção e combate ao terrorismo, ações sob a égide de organismos internacionais, emprego em apoio à política externa em tempo de paz ou crise e outros empregos de não-guerra.
Gestão Interna	Eventos que podem comprometer os objetivos e as atividades administrativas das OM, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos de gestão de recursos organizacionais, dentre os quais, obrigatoriamente, deverão constar os seguintes processos de apoio: a) tecnologia da informação; b) aquisições e contratação; c) gestão financeira e orçamentária; d) gestão de pessoal; e e) gestão do patrimônio.
Integridade	riscos que configurem ações ou omissões intencionais que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, podendo ser causa, evento ou consequência de outros riscos.

Fonte: Brasil, 2017a.

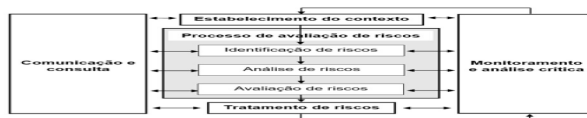
Os componentes dos controles internos do gerenciamento de riscos devem ser aplicados em todos os níveis da Instituição, a fim de:

- agregar valor;
- alinhar-se ao Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx);
- promover a integração aos processos organizacionais e de tomada de decisão;
- fornecer respostas adequadas à relevância dos riscos, de forma sistemática e oportuna, dinâmica, interativa e capaz de reagir às mudanças
- alinhar-se aos contextos interno e externo à organização (Brasil, 2017a).

A metodologia de gestão de riscos do Exército Brasileiro é apresentada na Figura 11, sendo composta pelos componentes de:

- Comunicação e Consulta;
- Estabelecimento do Contexto
- Processo de Avaliação de Riscos (Identificação, Análise e Avaliação de Riscos); e
- Tratamento de Riscos e Monitoramento e Análise Crítica (Brasil, 2017b).

Figura 11 - Modelo de Gerenciamento de Riscos – Exército Brasileiro



Fonte: Brasil, 2017b.

Tal estrutura de gestão de riscos tem por objetivo aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos tanto estratégicos quanto organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis, aperfeiçoando a gestão dos programas, projetos e processos organizacionais e da governança, dos controles internos e da integridade, por meio do atendimento às normas legais e da salvaguarda dos recursos públicos e estabelecendo uma base confiável de conhecimentos para tomada de decisão e planejamento em todos os níveis (Brasil, 2017a).

No componente de Identificação de Riscos, a OM identifica os eventos que, se ocorrerem, afetarão a organização, por possuírem efeitos adversos na sua capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos. Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos ou oportunidades. Os eventos que representam riscos exigem avaliação e pronta resposta da OM, em contrapartida os eventos que representam oportunidades devem ser potencializados e canalizados, a fim de que sejam definidas as estratégias para maximização desses eventos (Brasil, 2017b).

A definição dos processos críticos que impactam o alcance dos objetivos deve ser realizada estabelecendo uma relação entre os processos e seus objetivos, exemplificada na Figura 12, cujo resultado é uma matriz que prioriza os processos mais críticos a serem analisados, em que (-) sem relação; (1) fraca; (3) média; e (5) forte (Brasil, 2017a).

Figura 12 - Priorização dos Processos Críticos

Figura 13 - Priorização dos Processos

		Objetivos da OM					Total da relação	
		O1	O2	O3	O4	O5		
Críticos	Processos da OM	P1	5	3	5	-	5	18
		P2	3	-	5	5	3	16
		P3	5	1	-	3	5	14
		P4	-	1	5	5	3	14

Fonte: Brasil, 2017b.

A utilização de numeradores nos objetivos, riscos, fatores de risco e controles facilitam o processo de identificação de riscos, o qual requer a participação de pessoal com conhecimento do processo, visão holística das atividades e rotinas nos seus diferentes níveis. A técnica a ser utilizada na identificação de eventos de risco deve ser a que melhor se adapte ao contexto, entre elas questionários, *workshops*, *brainstorming*, lições aprendidas, inspeções, auditorias, fluxogramas, entre outros (Brasil, 2017b).

Com base nos objetivos do processo, listam-se os riscos identificados, conforme ilustra a Figura 13, destacando-se o fato de que não devem ser analisados isoladamente, mas como parte de um contexto (Brasil, 2017a).

Figura 14 - Identificação de Eventos de Riscos

Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos	
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2
		Risco 3	R3
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7

Fonte: Brasil, 2017a.

Para determinar os níveis de risco (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo), devem-se utilizar as escalas de probabilidade e impacto, apresentadas na Figura 14 e na Figura 15, em que a faixa de 1 a 2 pontos corresponde a um Risco Baixo, de 3 a 6 pontos a um Risco Médio, de 8 a 12 pontos a um Risco Alto e de 15 a 25 pontos a um Risco Extremo (Brasil, 2017b).

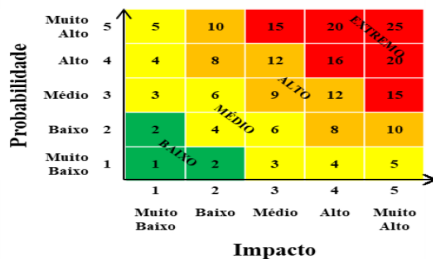
Figura 15 - Avaliação de Probabilidade e Impacto

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	3	3	9	Alto
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	4	4	16	Extremo
		Risco 3	R3	4	5	20	Extremo
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	5	5	25	Extremo
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	4	5	20	Extremo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	5	1	5	Médio
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7	3	2	6	Médio

Fonte: Brasil, 2017b.

Com o objetivo de facilitar a visualização e priorizar a forma de tratamento de cada um dos riscos identificados, a Matriz de Exposição a Riscos, apresentada na Figura 15, ilustra o resultado da avaliação dos riscos, em função do cruzamento da probabilidade e do impacto dos riscos nos objetivos (Brasil, 2017a).

Figura 16 - Matriz de Exposição a Riscos



Fonte: Brasil, 2017a.

O resultado desta análise implicará em recomendações de tratamento aos riscos, as quais devem ser implementadas por meio de Plano de Ação, sendo que os riscos residuais estimados comporão o grau de criticidade do processo, após a realização das atividades de controle (Brasil, 2017b).

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos pretendidos neste estudo, foi desenvolvido um estudo de caso (Yin, 2007), de caráter qualitativo (Godoy et al., 2006).

Conforme Cooper e Schindler (2016), as pesquisas qualitativas têm por objetivo compreender o significado de certas ações, buscando entender o como, qual processo e o porquê de determinados eventos acontecerem de tal forma. É um método de pesquisa que baseia seus resultados na coleta e análise de dados não-numéricos, objetivando entender a complexidade do comportamento humano e seu relacionamento com o mundo social (Godoy et al Silva, 2006).

A pesquisa qualitativa, frequentemente, estuda os fenômenos nos ambientes em que eles ocorrem naturalmente e usa os atores sociais para entender esses fenômenos (Gephart Jr, 2004). Para Godoy (1995, p. 62), o interesse pelas pesquisas de abordagem qualitativa na Administração começou a surgir a partir dos anos 70, possibilitando uma “grande diversidade de métodos de trabalho, estilos de análise e a apresentação de resultados e diferentes considerações quanto aos sujeitos”.

Quanto à pesquisa descritiva, ela oferece detalhes pormenorizados dos fatos e fenômenos de uma determinada realidade (Triviños, 1987). Segundo Hair et al (2005), a pesquisa descritiva descreve alguma situação por meio da mensuração de um evento ou atividade, o que pode ser obtidos com o uso de estatísticas descritivas, a partir de análise de dados capturados por uma estrutura especificamente criada para medir as características descritas na questão de pesquisa.

A abordagem de estudo de caso foi adotada por ser mais adequada para investigar um fenômeno contemporâneo, sem limites claros e definições (Yin, 2007). Segundo o autor, a preferência pelo uso desse método deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas é possível que sejam feitas observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Para Eisenhardt (1989), esse método permite ao pesquisador compreender a dinâmica de contextos específicos, podendo ser usado para confirmar e refinar teorias existentes. É apropriado, portanto, para confrontar uma realidade específica com os conceitos apresentados na revisão teórica, bem como para revelar novos aspectos sobre os temas abordados.

3.2 COLETA DE DADOS

Como instrumentos de pesquisa, foram realizadas entrevistas estruturadas, além de pesquisa documental e bibliográfica. Nas entrevistas, foram identificados os riscos aos quais a organização está sujeita, com a indicação da probabilidade de ocorrência desses riscos e seus respectivos impactos, caso ocorram.

Para Minayo (2010), as entrevistas são conversas com a finalidade de obter informações pertinentes sobre um tema, visando a atingir os objetivos da pesquisa.

Para Garcez et al. (2011), entrevistas são fundamentais quando se precisa mapear práticas de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados, permitindo ao pesquisador coletar indícios do modo como cada um dos entrevistados percebe sua realidade.

Na entrevista estruturada, o objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas, seguindo o pesquisador um roteiro previamente estabelecido, sendo as perguntas predeterminadas, não tendo o entrevistador liberdade para fazer perguntas fora daquele contexto (Gerhardt & Silveira, 2009).

Já a pesquisa documental servirá como base e complemento às demais fontes utilizadas, permitindo a análise do processo de aquisições internacionais e de seu respectivo fluxograma, através do estudo das leis, normas, portarias e publicações relacionadas ao tema de pesquisa.

Sobre a pesquisa documental, Creswell (2010) considera como a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e domicílios e fontes estatísticas. Godoy (2006) diz que a pesquisa documental consiste em novas contribuições a serem reexaminadas, caracterizando-se como fonte não reativa, podendo ser uma rica fonte de dados, ao permitir que o pesquisador explore novos enfoques. Pondera, porém, que pode não se constituir em uma amostra representativa dos fenômenos, devendo, portanto, ser utilizada como complemento às entrevistas e observações.

A amostra é um subgrupo da população, que, por sua vez, é conjunto de todos os casos que concordam com uma série de especificações (Hernández Sampieri et al., 2013).

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos e detalhados sobre o objeto de pesquisa, motivo pelo qual na pesquisa qualitativa, as amostras costumam ser reduzidas (Lakatos & Marconi, 2021).

Charmaz (2006) afirma que a extensão e complexidade do objeto de estudo devem orientar o tamanho da amostra. Outros pesquisadores propõem algum critério quantitativo para a abordagem dos entrevistados (De Souza Minayo, 2017). Eles mencionam que trabalhos de etnografia, etnociência e avaliação qualitativa devem possuir entre 30 e 50 entrevistas (Guest et al., 2006; Morse, 2008) e que pesquisas de cunho fenomenológico tenham no máximo 25 e no mínimo 5 respondentes (Morse, 2008). Em resumo, uma quantidade consensual seria de, pelo menos, 20 a 30 entrevistas para qualquer tipo de pesquisa qualitativa (Morse, 2008; Creswell & Poth, 2016).

A fim de identificar os eventos internos e externos que possam impedir ou dificultar o atingimento dos objetivos do EB, relacionados ao Prg EE Guarani, além de verificar a probabilidade e impacto desses eventos ocorrerem, foram realizadas entrevistas estruturadas, conforme roteiro constante no Apêndice A, com profissionais de todos os níveis e escalões que participam diretamente do processo de aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani.

Em 27 de abril de 2022, foi realizado pré-teste da entrevista com o envio das perguntas, por e-mail, a 01 (um) dos Oficiais Intermediários posteriormente entrevistados. Neste momento, verificou-se a viabilidade de aplicação do roteiro estabelecido.

Nos dias 11 e 12 de maio do ano de 2022, foi, então, realizada visita às Organizações Militares objeto da pesquisa, todas elas situadas no Quartel General do Exército, na cidade de Brasília, no Distrito Federal.

Verificou-se, nessa visita, que os envolvidos nas atividades de aquisições internacionais pela CEBW perfazem o total de 57 pessoas, constituindo essa, portanto, a população de estudo.

Desse total, foram realizadas 32 entrevistas, equivalente a 56,14% do tamanho da população do estudo, correspondendo esse número à amostra da pesquisa. Dessas, apenas 04 entrevistas foram realizadas, presencialmente, durante a visita, por solicitação dos próprios entrevistados. As demais foram realizadas remotamente, ou por meio do aplicativo Zoom ou através do envio das questões por e-mail aos entrevistados. Tais limitações deram-se em virtude da resistência em participar de pesquisa em torno de tema um tanto quanto restrito, como o é o assunto de riscos envolvidos em aquisições internacionais de Programas Estratégicos. Apenas 08 dos 32 respondentes da pesquisa (ou 25% dos respondentes) não solicitaram que seus nomes não fossem divulgados. Os demais solicitaram não ter suas identidades divulgadas, motivo pelo qual os respondentes são identificados, neste trabalho, por cargo (posto/graduação/servidor civil) e por OM a que estão vinculados.

Os entrevistados são vinculados às seguintes Organizações Militares (OM):

- Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW);
- Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT);
- Escritório de Projetos do Exército (EPEX);
- Comando Logístico (COLOG);
- Secretaria de Economia e Finanças do Exército (SEF); e
- Comando de Operações Terrestres (COTER).

Na Tabela 1 é apresentado o efetivo aproximado de cada uma das OM anteriormente elencadas e o número aproximado de profissionais envolvidos com o Prg EE Guarani em cada uma delas.

Tabela 1 – Profissionais envolvidos com o Prg EE Guarani

OM	Efetivo aproximado	Efetivo aproximado envolvido Prg EE Guarani
CEBW	56	6
DCT	134	12
EPEX	91	9
COLOG	255	11
SEF	118	7
COTER	297	12
Total	951	57

Fonte: Elaborado pelo autor.

O perfil dos respondentes é apresentado nas Tabelas 2 e 3.

A Tabela 2 apresenta o grau hierárquico dos respondentes e mostra que todos os círculos hierárquicos estão representados na pesquisa, incluindo os servidores civis concursados.

Tabela 2 – Grau Hierárquico dos Respondentes

Posto / Graduação	Quantidade
Oficial Superior	6
Oficial Intermediário	16
Oficial Subalterno	4
Praça	3
Servidor Civil	3
Total	32

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os 06 (seis) Oficiais Superiores listados na Tabela 2, todos possuem mais de 20 (vinte) anos de serviços prestados ao Exército Brasileiro e são formados na Academia Militar das Agulhas Negras, no Rio de Janeiro, sendo que 03 (três) deles possuem o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército, curso esse que habilita o militar a comandar Organizações Militares e é pré-requisito à promoção a Oficial General.

Dos Oficiais Intermediários, 10 (dez) deles possuem entre 10 (dez) e 15 (quinze) anos de serviços prestados ao Exército Brasileiro e 06 (seis) entre 15 (quinze) e 30 (trinta) anos de tempo de serviço. Todos são formados na Academia Militar das Agulhas Negras, na Escola de Formação Complementar de Oficiais do Exército ou na Escola de Sargentos das Armas.

Entre os Oficiais Subalternos, 03 (três) são temporários, possuindo entre 02 (dois) e 06 (anos) de serviços prestados ao Exército Brasileiro, selecionados por meio de Processo de Seleção aberto ao público civil, podendo permanecer no EB por até 08 (oito) anos. Apenas 01 (um) dos Oficiais Subalternos é de carreira, formado na Escola de Formação Complementar de Oficiais do Exército.

Quanto aos Praças, todos são formados na Escola de Sargentos das Armas e Pós Graduados pela Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armadas, possuindo entre 20 (vinte) e 30 (trinta) anos de serviço.

Já os Servidores Civis possuem entre 25 (vinte e cinco) e 30 (trinta) anos de serviço e foram admitidos por meio de concurso público.

A Tabela 3 apresenta as Organizações Militares as quais estão vinculados os respondentes.

Tabela 3 – OM dos Respondentes

OM	Quantidade	Percentual
CEBW	3	9,37%
DCT	4	12,50%
EPE _x	4	12,50%
COLOG	7	21,87%
SEF	7	21,87%
COTER	7	21,87%
Total	32	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 4, por outro lado, apresenta o percentual de respondentes em relação ao efetivo aproximado envolvido diretamente no Prg EE Guarani.

Tabela 4 - % Respondentes / Efetivo aproximado envolvido Prg EE Guarani

OM	Quantidade	Efetivo aproximado envolvido Prg EE Guarani	Percentual
CEBW	3	6	50,00%
DCT	4	12	33,33%
EPE _x	4	9	44,44%
COLOG	7	11	63,63%
SEF	7	7	100,00%
COTER	7	12	58,33%
Total	32	57	56,14%

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Para Eisenhardt (1989), o processo de análise é o elemento essencial da pesquisa qualitativa.

Dessa forma, para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que tem como objetivo compreender o sentido das comunicações, seu conteúdo e significações manifestas, latentes, explícitas ou ocultas (Chizzotti, 2018).

Para a análise do conteúdo, devem ser seguidos procedimentos sistematizados de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

A pré-análise consiste na preparação, com leitura e análise prévia dos materiais da entrevista (Dos Santos, 2012). Nesta fase, há a sistematização do material pesquisado, de modo a organizar as ideias, através de uma leitura para conhecimento dos textos (Bardin, 2011).

Na etapa de exploração do material, os dados são unitarizados ou codificados, por unidades de análise e, posteriormente, essas unidades de análise são categorizadas, por semelhança (Bardin, 2011).

A codificação e posterior categorização dos dados foi realizada com o auxílio do *software* Atlas TI, que consiste em excelente ferramenta para a manipulação de dados e representação do relacionamento entre os segmentos (Silva Junior & Leão, 2018), através do apoio à leitura de textos por entrevistado, do desenvolvimento de esquema de codificação tanto manual quanto por frequência de palavras, de pesquisa de texto, autocodificação, verificação de consistência e busca por semelhanças e diferenças (Kalpokaite & Radivojevic, 2020).

A etapa de tratamento dos resultados consistiu compreensão e reflexão do conteúdo, por meio da justaposição das categorias de análise e interpretação, de acordo com os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Esse é o momento da análise crítica, reflexiva e intuitiva (Bardin, 2011).

O Quadro 3 apresenta uma síntese da metodologia de pesquisa abordada neste trabalho.

Quadro 3 - Síntese da Metodologia de Pesquisa

Como tratar os riscos envolvidos no processo de aquisição internacional de materiais militares pelo EB?			
Objetivos da Pesquisa			
Geral	Específicos	Natureza da pesquisa	Qualitativa
Analisar, sob a ótica da Gestão de Riscos, as aquisições internacionais de materiais militares, pelo EB, tendo como objeto de estudo de caso as compras internacionais de suprimentos realizadas, pela Comissão do Exército Brasileiro em Washington, para o Programa Estratégico do Exército Guarani.	1. Descrever o modelo de importação de bens e serviços no exterior, pelo EB.	Técnica de coleta de dados	Revisão bibliográfica e documental
	2. Analisar as aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani, realizadas pela CEBW, no ano de 2021, à luz dos conceitos e normativos sobre Gestão de Riscos, através da análise, identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos envolvidos no processo.	Técnica de coleta de dados	Revisão bibliográfica, documental e entrevistas estruturadas
		Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo
		Ferramenta Análise de Dados	Atlas TI
		Método	Estudo de Caso das Aquisições Internacionais realizadas pela CEBW, em 2021, para o Prg EE Guarani
		Framework de Gestão de Riscos aplicado	COSO e Metodologia de Gestão de Riscos do EB

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 O CASO DAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS DE SUPRIMENTOS PARA O PROGRAMA GUARANI, REALIZADAS, NO ANO DE 2021, PELA COMISSÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO EM WASHINGTON (CEBW)

O Exército Brasileiro, face às imposições surgidas da Estratégia Nacional de Defesa, decidiu que seu processo de transformação seria baseado em iniciativas estratégicas de médio e longos prazos, suportadas por Programas Estratégicos do Exército (Prg EE). Por sua vez, estes foram organizados em um Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE). Cada um dos Prg EE contribui para atingir um ou mais Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), gerando as capacidades necessárias para que o Exército Brasileiro cumpra as suas missões, de acordo com o previsto na Constituição Federal de 1988 (CF/88) e nas demais diretrizes constantes da normativa infraconstitucional, em particular na END (Dias, Dos Santos, & Ramos, 2018).

O Ptf EE é o conjunto de Subportfólios, Programas e Projetos que devem ser gerenciados, coordenados e integrados no mais alto nível da Força para que os OEE sejam alcançados. O Ptf EE deve refletir o Mapa Estratégico da Instituição e é gerenciado pelo Estado-Maior do Exército (EME), por intermédio do Escritório de Projetos do Exército (EPEX) (Verde-oliva, 2017).

Atualmente, o Ptf EE, representado na Figura 16, é composto de três subportfólios: Defesa da Sociedade, Geração de Força e Dimensão Humana (Paula Filho, 2020).

Figura 17 - Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE)



Fonte: Verde Oliva, 2017.

Toda essa estrutura engloba dezesseis programas, apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Subportfólios Estratégicos e Programas Estratégicos do Exército

Subportfólios	Programas Estratégicos do Exército (PEE)
Geração de Força	Amazônia Protegida
	Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicações
	Sistema Logístico Militar Terrestre
	Sentinela da Pátria
	Sistema de Engenharia (PENSE)
	Modernização do Sistema Operacional Militar
Dimensão Humana	Força da Nossa Força
	Sistema de Educação e Cultura (PENEC)
Defesa da Sociedade	Defesa Antiaérea
	Aviação
	Guarani
	Defesa Cibernética
	Astros 2020
	Proteger
	Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON)
	Lucerna
Obtenção da Capacidade Operacional Plena (OCOP)	

Fonte: Adaptado de Da Silva, 2021.

4.1.1 Programa Estratégico do Exército GUARANI (Prg EE GUARANI)

O Programa Estratégico do Exército Guarani objetiva fornecer ao Exército Brasileiro uma Nova Família de Blindados Sobre Rodas (NFBR), com vistas a substituir os blindados URUTU, em serviço desde a década de 70 do século passado, de forma a aumentar a capacidade operativa da Força Terrestre, contribuindo com a dissuasão extrarregional (De Souza, 2019).

Para alcançar o objetivo planejado, o escopo do programa contempla a transformação das organizações militares de infantaria motorizada em mecanizada e a modernização das organizações militares de cavalaria mecanizada, sendo planejada uma diversidade de meios mecanizados e seus sistemas, os quais devem possuir um índice de nacionalização superior a 60% (Bezerra, 2019).

O programa é composto pelos projetos de pesquisa e desenvolvimento de material de emprego militar, bem como por ações complementares, infraestrutura e preparo, adequando as organizações militares para o recebimento de novos materiais de emprego militar, bem como contribuindo com a formação de operadores e mecânicos (Ferreira, 2022).

O blindado é produzido em Sete Lagoas (MG), na fábrica da IVECO, sendo a maioria dos seus componentes de origem nacional e contribuindo na geração de empregos diretos e indiretos (Bezerra, 2019).

O Programa Guarani tem previsão para ser concluído em 2040, quando já se espera ter equipado as Brigadas de Infantaria e modernizado as Brigadas de Cavalaria com o VBTP-MR Guarani, o que gerará melhores condições para a atuação em operações de combate e missões de paz (De Souza, 2019).

4.1.2 Plano Estratégico do Exército (PEEx) e Objetivos Estratégicos do Programa Guarani

O Plano Estratégico do Exército (PEEx) é produzido para que abarque um período de 4 anos, de modo que seus prazos sejam coincidentes como as do Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal, previsto no Art. 165 da Constituição Federal. A atual versão do PEEx foi aprovada em dezembro de 2019 e corresponde ao quadriênio 2020-2023. Nesse plano estão relacionados os OEE com as suas respectivas estratégias e ações estratégicas decorrentes. No Quadro 5, estão indicados os OEE que possuem relação direta com o Prg EE GUARANI.

Quadro 5 - OEE Relacionados ao Prg EE Guarani

Objetivo Estratégico do Exército (OEE)	Estratégia
OEE 1 - Contribuir com a Dissuasão Extrarregional	Ampliação da Capacidade Operacional
	Ampliação da mobilidade e elasticidade da Força
OEE 6 - Manter atualizado o Sistema de Doutrina Militar Terrestre	Estabelecimento de uma Doutrina Militar Terrestre compatível com uma Força transformada
OEE 9 - Aperfeiçoar o Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de Produtos de Defesa
OEE 12 - Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura	Adequação da infraestrutura de Educação e Cultura

Fonte: Adaptado de Nakamura, 2020.

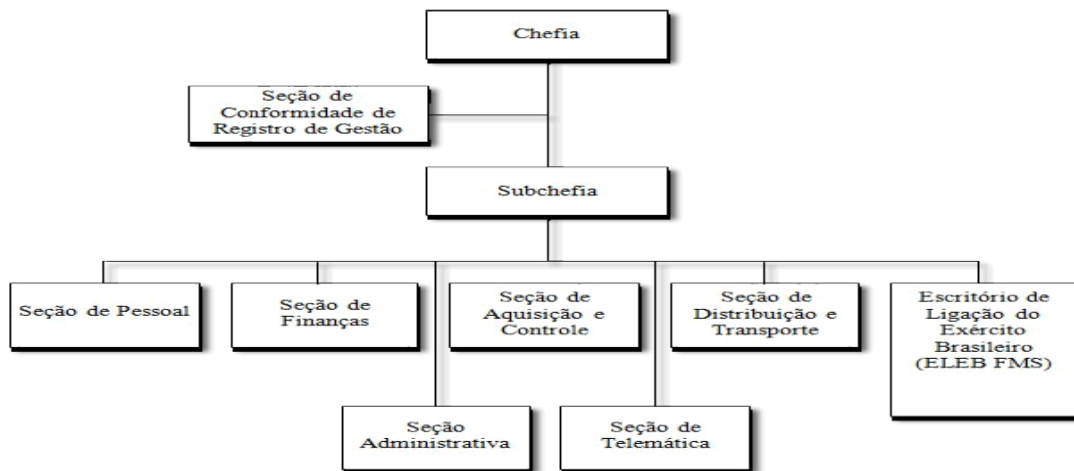
4.1.3 A Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW)

A CEBW é uma Organização Militar e Unidade Gestora subordinada ao Comandante do Exército, cuja missão principal é a execução das aquisições de bens ou serviços no exterior, solicitadas pelos diversos Órgãos de Direção Setorial, além de tratar da gestão dos recursos do EB no exterior (Brasil, 2004b).

Compete à CEBW, dentre outras atribuições, a execução das atividades para aquisição de materiais e serviços de emprego militar, incluindo aquelas relacionadas ao despacho da carga, a administração, coordenação e execução dos recursos financeiros sob sua responsabilidade, a obtenção de informações técnico-científicas e o acompanhamento de materiais inovadores e que possam ser de interesse do EB (Brasil, 2004a).

A Figura 17 apresenta o organograma da CEBW.

Figura 18 - Organograma da CEBW



Fonte: CEBW, 2022.

Destaca-se, nessa estrutura, Seção de Aquisição e Controle (Sec Aq Ct), responsável, dentre outras atividades, por obter e encaminhar aos ODS dados para subsídio ao planejamento e execução das aquisições de materiais e serviços, além de processar os PCI e QI recebidos, para a realização das licitações (Brasil, 2004b).

4.1.4 Aquisições Internacionais de Suprimentos para o Programa Guarani, realizadas pela CEBW, em 2021

Como objeto de estudo de caso, foram verificadas as aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani, realizadas pela CEBW, no ano de 2021, em atendimento às solicitações dos diversos ODS, as quais estão elencadas na Tabela 5, e seguem as rubricas orçamentárias previstas no PPA, apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Rubricas Orçamentárias PPA – Prg EE Guarani

Período	01/01 a 31/12/2021
Órgão	CEBW
Fase da Despesa	Empenho
Função	05 – Defesa Nacional
Subfunção	153 – Defesa Terrestre
Programa Orçamentário	6012 – Defesa Nacional
Ação Orçamentária	14T4 – Implantação do Projeto Guarani
Nome do Autor da Emenda	0000
Plano Orçamentário	0000 – Implantação do Projeto Guarani
Grupo de Despesa	4 - Investimentos
Elemento de Despesa	52 – Equipamentos e Material Permanente
Modalidade de aplicação	90 – Reserva de Contingência

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados do Portal da Transparência.

Observa-se na Tabela 5 que os valores dos empenhos realizados nas aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani, realizadas pela CEBW, no ano de 2021, atingem um montante de pouco mais de 100 (cem) milhões de reais, ou cerca de 20 (vinte) milhões de dólares.

Tabela 5 – Valores Empenhados CEBW – Prg EE Guarani

Data	Documento	Favorecido	Valor USD	Valor (R\$)
25/05/2021	2021NE400815	EX1604648 – THALES NEDERLAND BV	910.688,00	4.801.602,48
25/05/2021	2021NE400823	EX1605473 – HARRIS GLOBAL COMMUNICATIONS, INC	1.342.796,47	7.079.894,39
26/08/2021	2021NE401379	EX1600099 – US DEPARTMENT OF TREASURY	48.429,43	251.537,62
28/09/2021	2021NE401497	EX1604648 – THALES NEDERLAND BV	519.403,00	2.717.620,38
14/10/2021	2021NE401699	EX1605473 – HARRIS GLOBAL COMMUNICATIONS, INC	397.827,89	2.081.515,09
15/10/2021	2021NE401700	EX1605473 – HARRIS GLOBAL COMMUNICATIONS, INC	391.807,73	2.050.016,40
25/10/2021	2021NE401763	EX1605833 – W & E PLATT PTY LTD	13.115.544,00	72.397.802,88
26/10/2021	2021NE401767	EX1604648 – THALES NEDERLAND BV	49.948,00	278.185,39
26/10/2021	2021NE401769	EX1604648 – THALES NEDERLAND BV	4.725,99	26.321,40
26/10/2021	2021NE401772	EX1605473 – HARRIS GLOBAL COMMUNICATIONS, INC	83.119,54	462.934,28
09/12/2021	2021NE402185	EX1605858 – GRID DEFENSE SYSTEMS LIMITED	2.392.350,00	12.061.750,23
Total			19.256.640,05	104.209.180,54

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados do Portal da Transparência.

Os equipamentos adquiridos, pela CEBW, são apresentados no Quadro 7 e envolvem, basicamente, aparelhos e equipamentos de comunicação e armamentos utilizados na viatura Guarani.

Quadro 7 - Equipamentos Adquiridos para a Viatura Guarani

Fornecedor	Equipamentos	Tipo
EX1604648 – THALES NEDERLAND BV	<p><i>IP INTERCOM / MULTISERVICE MODULAR SYSTEM (M3) FOR ARMORED VEHICLES VBMT-LSR 4X4, CONSISTING OF:- 01 (ONE) TNN 3271; - 01 (ONE) TAUS 2201; - 02 (TWO) TUS 2201; - 05 (FIVE) HEADSET BOSE; - 05 (FIVE) LOWER-END CABLE; - 01 (ONE) DUAL ETH SPLIT CABLE TNN TAUS-MIV; - 01 (ONE) DUAL ETH SPLIT CABLE TNN-2XTUS; - 02 (TWO) HARRIS DUAL PTT RADIO CABLE; - 03 (THREE) EARTH STRAP; - 01 (ONE) USB FLASH WITH SOTAS M3 VIDEO LESSONS.</i></p> <p><i>IP INTERCOM / MULTISERVICE MODULAR SYSTEM M3 FOR ARMORED VEHICLES GUARANI, CONSISTING OF: - 01 (ONE) CENTRAL MULTIMEDIA SWITCHING - 01 (ONE) ADVANCED CREW STATION - 01 (ONE) CREW STATION - 02 (TWO) RADIO DUAL AUDIO (HARRIS) CABLE - 01 (ONE) DUAL ETHERNET CABLE CENTRAL UNIT TO ACS AND MIV - 01 (ONE) DUAL ETHERNET CABLE - CENTRAL UNIT TO CS AND EXTERNAL CS - 04 (FOUR) HEADSET - 04 (FOUR) LOWER-END CABLES - 03 (THREE) MESH GROUNDING - 01 (ONE) USB FLASH CARD WITH MANUAL AND VIDEO LESSON INSIDE</i></p> <p><i>EXTERNAL TELEPHONY SYSTEM NEXT GENERATION FOR ARMORED VEHICLES GUARANI, CONSISTING OF: - 01 (ONE) CREW STATION (CS) - 01 (ONE) MESH GROUNDING - 01 (ONE) HANDSET RACAL - 01 (ONE) HANDSET HOLDER RACAL</i></p> <p><i>IP INTERCOM / MULTISERVICE MODULAR SYSTEM M3 FOR ARMORED VEHICLES GUARANI, CONSISTING OF: - 01 (ONE) CENTRAL MULTIMEDIA SWITCHING - 01 (ONE) ADVANCED CREW STATION - 01 (ONE) CREW STATION - 02 (TWO) RADIO DUAL AUDIO (HARRIS) CABLE - 01 (ONE) DUAL ETHERNET CABLE CENTRAL UNIT TO ACS AND MIV - 01 (ONE) DUAL ETHERNET CABLE - CENTRAL UNIT TO CS AND EXTERNAL CS - 04 (FOUR) HEADSET - 04 (FOUR) LOWER-END CABLES - 03 (THREE) MESH GROUNDING - 01 (ONE) USB FLASH CARD WITH MANUAL AND VIDEO LESSON INSIDE</i></p> <p><i>EXTERNAL TELEPHONY SYSTEM NEXT GENERATION FOR ARMORED VEHICLES GUARANI, CONSISTING OF:- 01 (ONE) CREW STATION (CS);- 01 (ONE) MESH GROUNDING;- 01 (ONE) HANDSET RACAL;- 01 (ONE) HANDSET HOLDER RACAL;QUANTIDADE: 2 UN</i></p>	
EX1605473 – HARRIS GLOBAL COMMUNICATIONS, INC	<p>APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICACAO AQUISIÇÃO DO ITEM 98 (QTD: 32) E DO ITEM 99 (QTD: 32) DO QI 070/2020 DCT.COMPRAS DE TODOS OS COMPONENTES DOS ITENS 1 (RIGHT SIDE) E 2 (LEFT SIDE), CONFORME PC 1011/2021.</p> <p>VHF IPA VEHICULAR COMMUNICATION SYSTEM CUSTOMIZED FOR GUARANI ARMORED VEHICLE VERSION 2 (LEFT SIDE), CONSISTING OF:-1 VEHICLE RADIO, INTEGRATED PA, GREEN; -1 SOFTWARE OPTION KIT, RF-7800V, ADVANCED; -1 VEHICLE RADIO, BRAZIL GUARANI, LEFT SIDE INST, INCLUDING:-1 VHF/GPS VHCLR WHIP ANT; -1 TIE-DOWN KIT, ANTENNA; -1 SYSTEM INSTALL MAN, RF-7800V-V51X (PORTUGUESE BRAZIL); -1 OPERATION MAN, RF-7800V-V51X (PORTUGUESE BRAZIL); -1 ADAPTER ASSY, USB, TYPE A, SHIELDED; -1 CABLE KIT, BRAZILIAN ARMY, GUARANI, LEFT SIDE, INCLUDING: -1 CABLE ASSY, PWR, CAVO UNIPOLARE; -1 CABLE ASSY, COAX, GPS ANT, BRAZIL;-1 CABLE ASSY, COAX, BRAZIL</p> <p>VHF IPA VEHICULAR COMMUNICATION SYSTEM (CUSTOMIZED FOR GUARANI ARMORED VEHICLE VERSION 1 - RIGHT SIDE), CONSISTING OF: 1 VEHICLE RADIO, INTEGRATED PA, GREEN 1 SOFTWARE OPTION KIT, RF-7800V, ADVANCED 1 VEHICLE RADIO, BRAZIL GUARANI, RIGHT SIDE INST, INCLUDING: 1 VHF/GPS VHCLR WHIP ANT 1 TIE-DOWN KIT, ANTENNA 1 SYSTEM INSTALL MAN, RF-7800V-V51X (PORTUGUESE BRAZIL) 1 OPERATION MAN, RF-7800V-V51X (PORTUGUESE BRAZIL) 1 CABLE ASSY, DATA, RF-7800V-V511, SOTAS 1 CABLE ASSY, PWR, CAVO UNIPOLARE 1</p>	06 - APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO

<p>EX1600099 – US DEPARTMENT OF TREASURY</p>	<p>CABLE ASSY, COAX, GPS ANT, BRAZIL 1 CABLE ASSY, COAX, BRAZIL 1 30 IN. GROUND STRAP 1 STRAP, GROUND VHF IPA VEHICULAR COMMUNICATION SYSTEM CUSTOMIZED FOR GUARANI ARMORED VEHICLE VERSION 2 (LEFT SIDE), CONSISTING OF: 1 VEHICLE RADIO, INTEGRATED PA, GREEN 1 SOFTWARE OPTION KIT, RF-7800V, ADVANCED 1 VEHICLE RADIO, BRAZIL GUARANI, LEFT SIDE INST, INCLUDING: 1 VHF/GPS VHCLR WHIP ANT 1 TIE-DOWN KIT, ANTENNA 1 SYSTEM INSTALL MAN, RF-7800V-V51X (PORTUGUESE BRAZIL) 1 OPERATION MAN, RF-7800V-V51X (PORTUGUESE BRAZIL) 1 ADAPTER ASSY, USB, TYPE A, SHIELDED 1 CABLE KIT, BRAZILIAN ARMY, GUARANI, LEFT SIDE, INCLUDING: 1 CABLE ASSY, PWR, CAVO UNIPOLARE 1 CABLE ASSY, COAX, GPS ANT, BRAZIL 1 CABLE ASSY, COAX, BRAZIL 1</p> <p>PAGAMENTO CASE FMS BR-B-UUL - DESPACHO DECISORIO Nº 1073 DE 14 AGO 2021</p>	
<p>EX1605833 – W & E PLATT PTY LTD</p>	<p>MR550 SHIELDED RING MOUNT STANAG LEVEL 2+ (Ø550 MM, ELEVATION +600 / DEPRESSION -300). (WITHOUT OVERHEAD PROTECTION KIT) CONFIGURATION CONSISTS OF PLINTH, MAIN SHIELD, SUPER ELEVATION A-FRAME WITH FRONT SHIELD AND BALLISTIC GLASS, HATCH, RING MOUNT VEHICLE ADAPTOR, 40-50 SOFTMOUNT, SOFTMOUNT WEAPON ADAPTORS (FOR M240/M249, LAG40), PLANETARY GEARBOX, HARD SLING SEAT, AMMUNITION CATCH-BAG, T&E MECHANISM, AND FIRING SECTOR DELIMITER. INCLUDING SEA FREIGHT: INCOTERMS CIF, RIO DE JANEIRO SEAPORT, BASED ON 14 UNITS FCL PER SHIPPING CONTAINER. RUGGEDIZED VEHICULAR MILITARY TABLET FOR ARMORED VEHICLE GUARANI AND ETHERNET DATA CABLE COMPOST OF:- DATA CABLE, ETHERNET STANDARD, ALLOWING CONNECTION OF THE RUGGEDIZED VEHICLE TABLET WITH THE IP SWITCHING UNIT (CMSUIP8BR) PART NUMBER 9556 042 12201, OF THE SOTAS INTERCOM, FROM THE MANUFACTURER THALES NL (SPECIFIED IN ITEM 1.2.3);- ADAPTOR CABLE FOR POWER INTERFACE TO VEHICLE, IF NECESSARY (CHECK NOTE 1 ON ITEM 1.2.9.1);- USB ADAPTOR CABLE, IF NECESSARY (CHECK NOTE ON ITEM 1.2.9.3);- STYLUS PEN FOR CAPACITIVE / RESISTIVE SCREEN, FIXED IN THE TABLET; AND- INSTALLATION, OPERATION AND MAINTENANCE MANUALS.</p>	<p>14 - ARMAMENTOS</p>
<p>EX1605858 – GRID DEFENSE SYSTEMS LIMITED</p>		<p>06 - APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICACAO</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de dados do Portal da Transparência.

A fim de possibilitar o estudo dessas aquisições de materiais militares no exterior, realizadas pela CEBW, no ano de 2021, à luz dos conceitos e normativos sobre Gestão de Riscos, fez-se necessária a descrição do modelo de importação de bens e serviços no exterior, pelo EB, atingindo a um dos objetivos específicos deste trabalho.

Dessa forma, o Quadro 9 traz as fases do processo de aquisição internacional de bens e serviços, desde a solicitação do produto ou serviço até a assinatura do contrato.

Para um melhor entendimento das fases do processo, o Quadro 8 apresenta e delimita alguns dos conceitos presentes no Quadro 9.

Quadro 8 - Conceitos das Fases do Processo de Aquisição Internacional

Conceito	Significado
Sistema de Contratações Internacionais (SiCoI)	Sistema informatizado, destinado a processar e controlar as importações de bens e serviços a cargo da CEBW.
Pedido de Cotação Inicial (PCI)	Documento que tem como objetivo obter um orçamento estimado, para fins de planejamento da licitação e atendimento ao disposto na Lei nº 8.666/1993, servindo como pesquisa de mercado.
Nota de Movimentação de Crédito (NC)	Documento utilizado para registro dos eventos vinculados à transferência de créditos orçamentários entre Unidades Gestoras.
Documento Interno do Exército (DIEx)	Forma de correspondência utilizada pelo militar, com a finalidade de tratar de assuntos oficiais, transmissão de ordens, instruções, decisões, recomendações, encaminhamentos de documentos, solicitações, comunicar assuntos de serviço, esclarecimentos, informações e outros.
Quadro de Importação (QI)	Documento que contém as informações sobre bens ou serviços a serem importados.
Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI)	Principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Macroprocesso das Aquisições Internacionais realizadas pela CEBW possui três fases, descritas no Quadro 9, que passam pela oficialização da demanda do bem ou serviço, pelo planejamento da contratação a ser realizada, pela seleção do fornecedor a ser contratado e, por fim, pela assinatura e gestão contratual.

Quadro 9 - Fases do Processo de Aquisição Internacional

Fase	Órgão Responsável	Procedimentos
1ª Fase (Oficialização da Demanda e Planejamento da Contratação)	OMDS	1 – As OMDS enviam à CEBW, eletronicamente, por meio do Sistema de Contratações Internacionais (SiCoI), o Pedido de Cotação Inicial (PCI), o qual servirá de base para a pesquisa de mercado prevista no Art. 15, §1º da Lei nº 8.666/1993.
	CEBW	2 – A CEBW solicita as cotações aos fornecedores e as envia às OMDS por meio do SiCoI ou por intermédio de Documento Interno do Exército (DIEx), no mais curto prazo possível.
	OMDS	3 – As OMDS, de posse das cotações, e desde que tenha disponibilidade de créditos orçamentários, dão início à elaboração do Quadro de Importação (QI) e remetem esse Documento de Oficialização da Demanda (DOD) para o Órgão de Direção Setorial (ODS) de vinculação, via SiCoI.
	OMDS	4 – As OMDS, então, enviam o pedido de contratação de câmbio e a nota de crédito (NC) para o ODS de vinculação. Cabe ressaltar-se que esta etapa é realizada em dois sistemas diferentes. O primeiro (contratação de câmbio) é realizado no Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos (SPED) e o segundo (nota de crédito) é realizado no Sistema de Nota de Crédito (SISNC).

	ODS de vinculação	5 – O ODS de vinculação, de posse dos Estudos Técnicos Preliminares e de todos os documentos (Quadro de Importação, pedido de contratação de câmbio e da nota de crédito), analisa as informações constantes do quadro de importação e do termo de referência (TR) ou Projeto Básico (PB), em especial: o objeto a ser adquirido no exterior; a indicação orçamentária (crédito disponível e externado, crédito aguardando externalização ou crédito a ser disponibilizado - expectativa de crédito); o critério de julgamento das propostas; a existência de similar nacional (se existe produto similar no mercado nacional ou não), caso exista similar nacional, a OMDS deverá justificar o motivo da contratação no exterior (justificativa técnica, econômica e financeira); a justificativa da contratação; a especificação técnica do produto ou do serviço (observando-se quanto à proibição de inclusão de marcas, características e especificações exclusivas, conforme preconiza o Art. 7º, § 5º, da Lei nº 8.666/1993); e analisa, também, se as informações sobre o crédito orçamentário e a natureza de despesa (ND) estão apropriadas, bem como se não há desvio de finalidade na aplicação. Ainda nesta etapa, caso observe qualquer fato que impeça o prosseguimento do processo, devolve o QI à OMDS requisitante para correção/ajuste.
	ODS de vinculação	6 - Após aprovação, solicita à Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) da Secretaria de Economia e Finanças (SEF) as providências necessárias ao fechamento do câmbio, mediante encaminhamento de documento, indicando a finalidade, o número do QI, se haverá ou não ingresso de bens, a importância a ser remetida e a data limite para a aquisição da moeda, de acordo com a disponibilidade de sua Programação Financeira (PF).
	SEF	7 - A DGO da SEF, após registrar a solicitação do OI, encaminha o pedido de externalização à Diretoria de Contabilidade (D Cont) da SEF.
	SEF	8 – A D Cont da SEF processa operações de câmbio distintas, por OI, e, após a contratação com o agente financeiro, informa ao OI e à DGO os valores e a taxa de câmbio utilizada na operação.
	ODS de vinculação	9 - Recebe a informação da D Cont e emite, por intermédio do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), a Nota de Movimentação de Crédito (NC) para a CEBW, registrando nela o número do QI e a taxa cambial utilizada, bem como realiza o registro da NC no QI e no TR ou PB.
	ODS de vinculação	10 – Remete o QI e o TR ou PB eletrônicos à CEBW.
2ª Fase (Seleção do Fornecedor)	CEBW	11 – A CEBW, de posse do QI (eletrônico) e da NC correspondente, instaura um Processo Administrativo de Compra ou <i>Bidding Process</i> e publica o Edital ou <i>Request for Quotation (RFQ)</i> da Licitação, ilustrado na Figura 18, e seus anexos.
3ª Fase (Gestão do Contrato)	CEBW	12 – A CEBW elabora o Contrato Administrativo, sendo o extrato do Contrato inserido no SiCoI, a fim de ser publicado no Diário Oficial da União (DOU), conforme ilustrado na Figura 18.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Freitas, 2019.

A Figura 18 ilustra o Edital ou *Request for Quotation (RFQ)*, realizado no ano de 2020 e utilizado na aquisição, no ano de 2021, dos aparelhos e equipamentos de comunicação da empresa EX1605473 – HARRIS GLOBAL COMMUNICATIONS, apresentada no Quadro 7.

Figura 19 - Edital ou Request for Quotation (RFQ) – Equipamentos de Comunicação



RFQ-0063/2020

Issue Date: 25 August 2020

1. OBJECT

This request is for newly-manufactured **Military Radios and Accessories** as described in the enclosed Table 1 – List of Materials/Services. The technical specifications of all attachments, if any, must be complied with. Please read all instructions below.

Fonte: CEBW, 2022.

Já a Figura 19 ilustra o resumo do contrato assinado, em 16 de junho de 2021, com a empresa EX1605473 – HARRIS GLOBAL COMMUNICATIONS, para aquisição dos aparelhos e equipamentos de comunicação, apresentados no Quadro 7, cujo valor de USD 1.342.796,48 foi empenhado para a empresa, em 25 de maio de 2021, conforme apresentado na Tabela 5.

Figura 20 - Resumo de Contrato ou Summary of Contract



Fonte: CEBW, 2022.

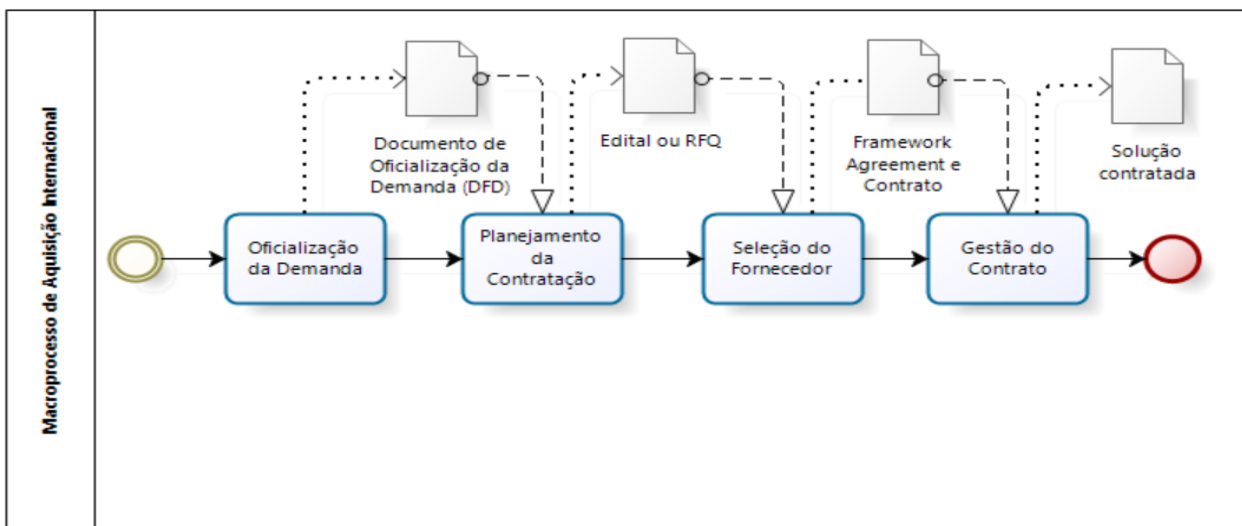
Descritas as fases do Macroprocesso de Aquisições Internacionais realizadas pela CEBW, devem ser definidos os processos críticos envolvidos no atingimento dos objetivos pretendidos no Macroprocesso, conforme orienta a metodologia de Gestão de Riscos.

4.1.5 Nível de Criticidade dos Processos

Os processos envolvidos no Macroprocesso de Aquisições Internacionais de Suprimentos ao Prg EE Guarani são definidos no Fluxograma da Figura 20 e envolvem:

- a Oficialização da Demanda;
- o Planejamento da Contratação;
- a Seleção do Fornecedor; e
- a Gestão do Contrato.

Figura 21 - Macroprocesso de Aquisição Internacional



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esses processos são necessários à consecução dos seguintes objetivos, que estão relacionados ao atingimento, em especial, do OEE1, mas também dos OEE6, OEE9 e OEE12, todos relacionados ao Prg EE Guarani, e são demonstrados no Quadro 10.

- atender as operações militares com produtos e serviços;
- contratação com preço competitivo;
- contratação com qualidade que atenda aos requisitos técnicos;
- recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil; e
- contratação em conformidade com leis e regulamentos.

Quadro 10 - Priorização dos Processos Críticos

		Objetivos					Total da Relação
		Atender as operações militares com produtos e serviços	Contratação com preço competitivo	Contratação com qualidade que atenda aos requisitos técnicos	Recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil	Contratação em conformidade com leis e regulamentos	
Processos	Oficialização da Demanda	5	1	5	1	3	15
	Planejamento da Contratação	5	3	5	5	5	23
	Seleção do Fornecedor	5	3	5	3	5	21
	Gestão do Contrato	5	3	5	5	5	23

Fonte: Elaborado pelo autor.

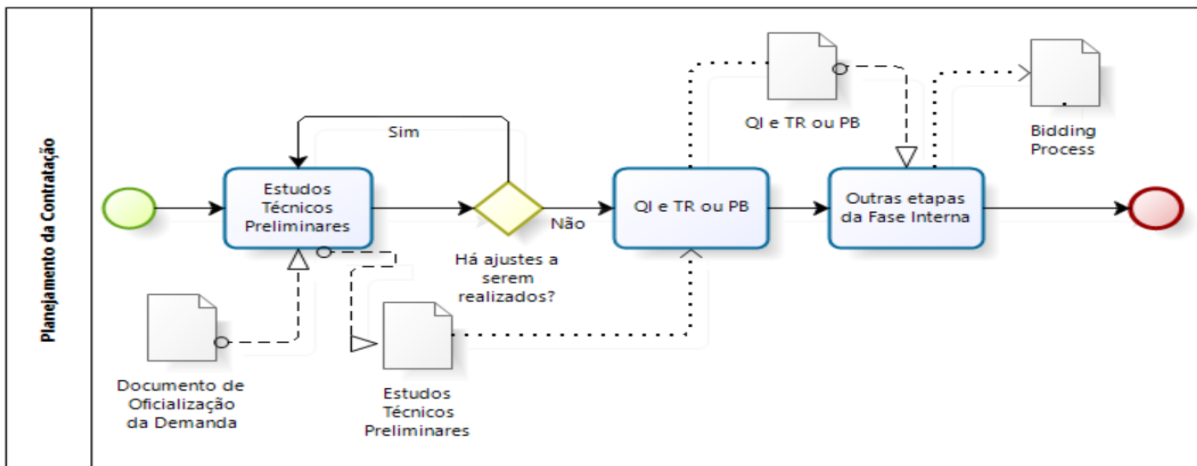
O Quadro 10 apresenta os processos de Planejamento da Contratação; de Seleção do Fornecedor e de Gestão do Contrato com as maiores pontuações (acima de 20 pontos) do Macroprocesso de Aquisições Internacionais, os quais passam a ser considerados os processos críticos ao atingimento dos objetivos estratégicos, sendo que a relação entre o processo e seu objetivo foi pontuada em (-) sem relação; (1) fraca; (3) média; e (5) forte.

4.1.6 Processos Críticos Mapeados

Os processos considerados críticos (Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato) foram mapeados, a fim de que seja construída a Matriz de Riscos e Controles.

A Figura 21 ilustra o processo crítico de Planejamento da Contratação.

Figura 22 - Processo de Planejamento da Contratação

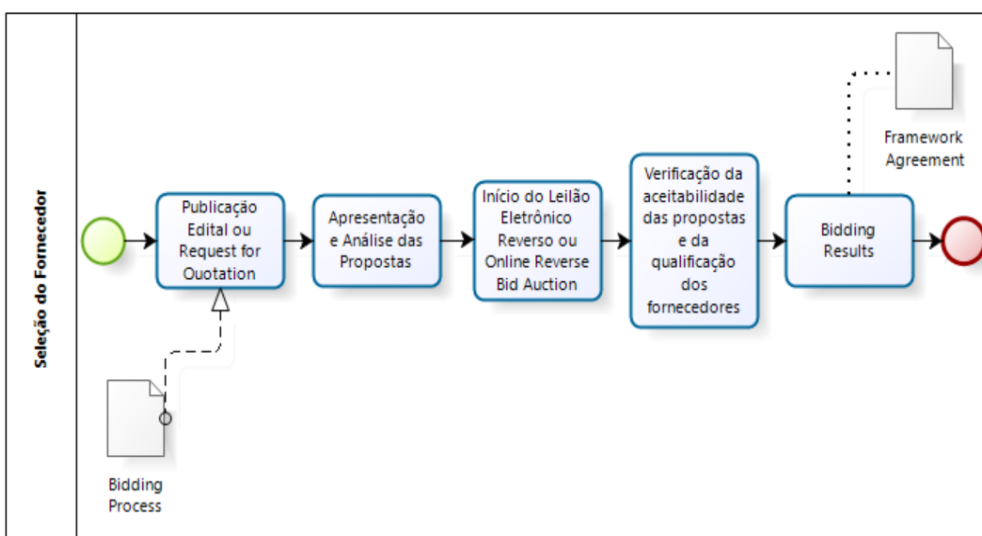


Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo crítico de Planejamento da Contratação inicia com o Documento de Oficialização da Demanda (DOD), produto do processo de Oficialização da Demanda. A partir daí, os Estudos Técnicos Preliminares, fruto da consolidação da demanda recebida e das informações contidas no Quadro de Importação, no pedido de contratação de câmbio e na nota de crédito, servirão de base para a confecção do Termo de Referência ou Projeto Básico, documentos esses que comporão o Processo Administrativo de Compras ou *Bidding Process*, como anexos do Edital ou *Request for Quotation*.

O processo crítico de Seleção do Fornecedor recebe como produto inicial o *Bidding Process* do processo crítico de Planejamento da Contratação, como ilustra a Figura 22.

Figura 23 - Processo de Seleção do Fornecedor



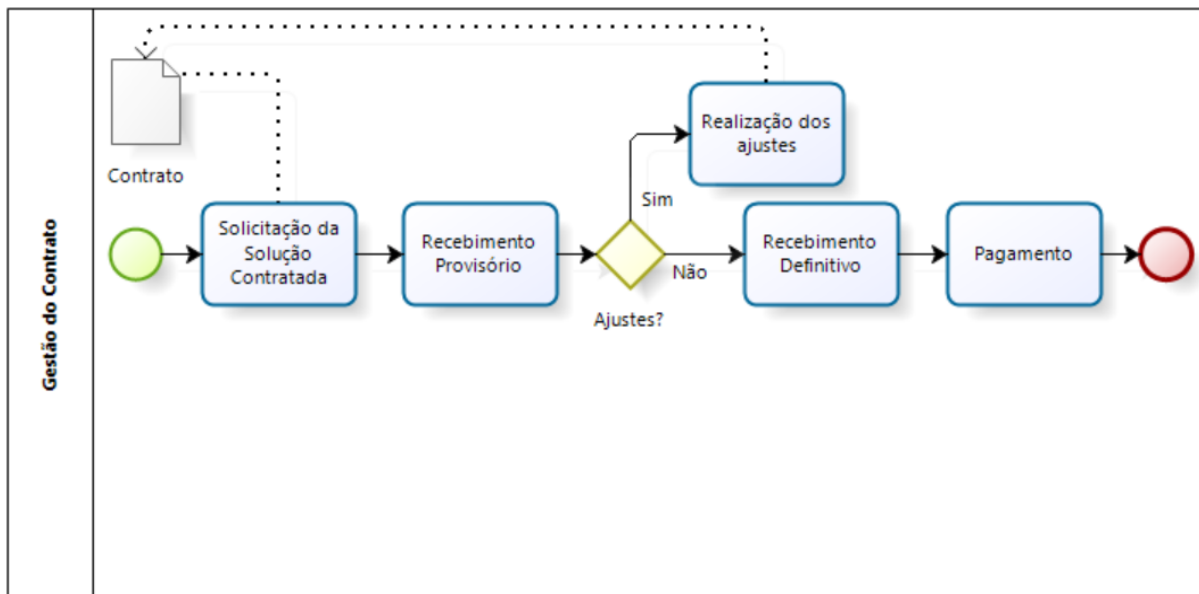
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a publicação do Edital ou *Request for Quotation*, é definida a data para apresentação das propostas pelos fornecedores, com a conseqüente análise das mesmas. Em seguida, inicia-se o leilão eletrônico reverso ou *Online Reverse Bid Auction*. Finalizada esta etapa, as propostas são analisadas quanto à sua aceitabilidade e quanto à qualificação dos fornecedores. Como resultado das etapas anteriores, o processo é finalizado com os *Bidding Results*, cuja formalização é dada através do documento *Framework Agreement*, no qual são registrados preços pelo período de 12 (doze) meses, à semelhança da conhecida Ata de Registro de Preços das licitações realizadas no Brasil.

Após a emissão de empenho para os produtos registrados na *Framework Agreement*, são assinados contratos com os fornecedores, definindo e pormenorizando os detalhes dos recebimentos dos materiais adquiridos.

A gestão desse contrato é ilustrada na Figura 23, que apresenta o fluxograma do processo crítico de Gestão do Contrato.

Figura 24 - Processo de Gestão do Contrato



Fonte: Elaborado pelo autor.

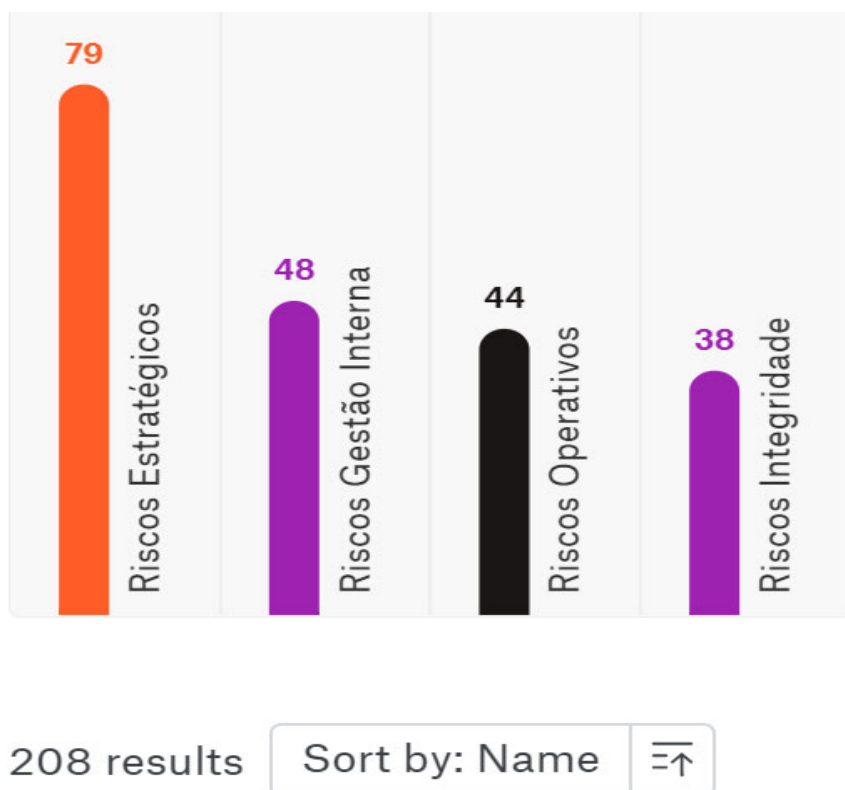
A partir do contrato assinado, produto recebido do processo crítico Seleção do Fornecedor, é solicitado o recebimento provisório do produto contratado. Caso seja necessária a realização de ajustes ou o produto recebido esteja em desacordo com as especificações contratuais, é realizada análise contratual para correção e posterior recebimento definitivo e pagamento do produto adquirido internacionalmente.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

A partir das entrevistas, tabuladas com apoio do *software* Atlas TI, foram identificados 208 eventos internos ou externos que podem impedir ou dificultar a execução dos objetivos do Exército Brasileiro, relacionados ao processo de aquisição internacional de suprimentos para o Programa Guarani.

A Figura 24 aponta que, dos 208 eventos, 79 estão relacionados aos Riscos Estratégicos, 48 aos Riscos de Gestão Interna, 44 aos Riscos Operativos e 38 aos Riscos de Integridade.

Figura 25 - Identificação de Eventos por Tipos de Risco



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no software Atlas TI.

Observa-se que há uma tendência a um maior número de eventos ou riscos estratégicos em relação aos outros eventos de risco, dada a condição de Programa Estratégico do Exército ao Programa Guarani.

Nota-se, também, pela leitura dos dados da Figura 25, que, embora o número de profissionais respondentes vinculados à CEBW seja menor do que 10% do total de respondentes, conforme apresentado na Tabela 3, o número de riscos estratégicos apontados

pelos profissionais vinculados àquela unidade é significativa, inferindo-se que a CEBW está mais inserida estrategicamente no processo do que as demais unidades.

Figura 26 - Identificação de Eventos por OM

Add Row: Code 4 Code group Add Column: Document Document group 6

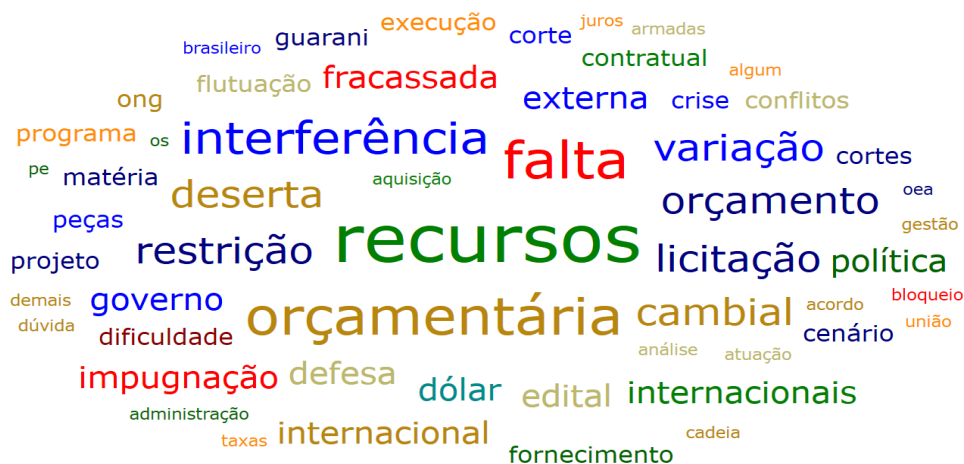
	CEBW	COLOG	COTER	DCT	EPEX	SEF	
Riscos Estratégicos	14	18	16	7	6	18	
Riscos Gestão Interna	6	12	11	3	4	12	
Riscos Integridade	6	9	5	4	4	10	
Riscos Operativos	7	10	10	6	4	7	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no software Atlas TI.

Com apoio do software Atlas TI, foi possível verificar as palavras, eventos ou riscos que mais foram citados pelos respondentes, em cada um dos tipos de risco.

Nos riscos estratégicos, ficou evidenciada que a falta ou a restrição de recursos são amplamente citados como possíveis eventos impeditivos à consecução dos objetivos estratégicos, conforme se verifica na nuvem de palavras gerada na Figura 26.

Figura 27 - Nuvem de Palavras – Riscos Estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no software Atlas TI.

Já para os riscos de integridade, as expressões mais evidenciadas na Figura 29 sugerem que a falta de lisura processual, a fraude, a corrupção e o favorecimento de empresas e fornecedores, aliados à falta de uma auditoria adequada podem configurar ações ou omissões intencionais que dificultam a realização dos objetivos do Prg EE Guarani.

Figura 30 - Nuvem de Palavras - Riscos de Integridade



Fonte: Elaborado pelo autor, com base no software Atlas TI.

Os eventos de risco identificados nas entrevistas e consolidados com o apoio da ferramenta Atlas TI foram listados no Quadro 11, relacionando-os aos objetivos dos processos que podem ser por eles impactados. Observa-se que os eventos de risco repetem-se em algumas oportunidades, uma vez que um mesmo evento de risco pode impactar mais de um objetivo.

Quadro 11 - Identificação dos Eventos de Risco

Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos	
Objetivos do Processo	Nº Objetivo	Riscos Inerentes ao Objetivo	Nº Risco
Atender as operações militares com produtos e serviços	O1	Problemas alfandegários	R1
		Falha processual	R2
		Ausência de planejamento	R3
		Restrição orçamentária	R4
		Influência política	R5
		Ausência de uniformização de procedimentos	R6
		Lacuna normativa nas licitações internacionais	R7
		Atraso na produção	R8
		Bloqueio de rotas marítimas	R9
		Contingenciamento de recursos	R10
		Ausência de capacitação	R11
		Ausência de celeridade	R12
		Conflitos internacionais	R13
		Conjuntura política internacional	R14
		Conjuntura econômica internacional	R15
		Fraude ou corrupção	R16
		Conluio	R17
		Descontinuidade do Programa Guarani	R18
		Crise sanitária	R19
		Ausência de cuidado com embalagens	R20
		Aumento no custo de matéria prima	R21
		Danos em peças sensíveis	R22
		Decisões políticas	R23
		Descumprimento contratual	R24
		Desvios de conduta	R25
		Dificuldade de sanção a empresas internacionais	R26
		Conjuntura política nacional	R27
		Elevação das taxas de juros	R28
		Entrega parcelada	R29
		Excesso de demanda	R30
		Falência da empresa contratada	R31
		Impugnação de Edital	R32
		Licitação deserta ou fracassada	R33
		Inexperiência no manuseio dos equipamentos	R34
		Interferência de outras esferas governamentais	R35
		Interferência de organismos internacionais	R36
		Interferência de organizações não governamentais	R37
		Interferência da mídia	R38
		Mudança da política de defesa	R39
		Mudança no Planejamento Estratégico do Exército	R40
		Nova pandemia	R41
		Rivalidade com outros Programas Estratégicos	R42
		Rotatividade dos Gerentes de Projeto	R43

Contratação com preço competitivo	O2	Variação cambial	R44
		Falha processual	R2
		Fraude ou corrupção	R16
		Falta de conhecimento técnico	R45
		Ausência de capacitação	R11
		Conjuntura política internacional	R14
		Conjuntura econômica internacional	R15
		Conluio	R17
		Crise sanitária	R19
		Aumento no custo de matéria prima	R21
		Dependência de fornecedores externos	R46
		Desvios de conduta	R25
		Disseminação de práticas nocivas	R47
		Elevação das taxas de juros	R28
		Excesso de demanda	R30
		Expiração da vigência do processo licitatório	R48
		Ausência de controle interno	R49
		Nova pandemia	R41
		Acordos de compensação <i>off set</i>	R50
		Restrição de ambientes para exercícios operacionais	R51
Contratação com qualidade que atenda aos requisitos técnicos	O3	Falha processual	R2
		Ausência de planejamento	R3
		Falta de conhecimento técnico	R45
		Ausência de capacitação	R11
		Ausência de cuidado com embalagens	R20
		Deficiência no planejamento das aquisições	R52
		Desvio de função de combatentes para a área administrativa	R53
		Dificuldade de sanção a empresas internacionais	R26
		Disseminação de práticas nocivas	R47
		Excessiva alternância de militares	R54
		Falência da empresa contratada	R31
		Ausência de controle interno	R49
		Ausência de processos mapeados	R55
		Ausência de segregação de funções	R56
Rotatividade dos Gerentes de Projeto	R43		
Recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil	O4	Problemas alfandegários	R1
		Ausência de planejamento	R3
		Restrição orçamentária	R4
		Influência política	R5
		Falta de conhecimento técnico	R45
		Lacuna normativa nas licitações internacionais	R7
		Atraso na produção	R8
		Bloqueio de rotas marítimas	R9
		Contingenciamento de recursos	R10
		Ausência de celeridade	R12
		Conflitos internacionais	R13

		Conjuntura política internacional	R14
		Conjuntura econômica internacional	R15
		Descontinuidade do Programa Guarani	R18
		Crise sanitária	R19
		Ausência de cuidado com embalagens	R20
		Danos em peças sensíveis	R22
		Decisões políticas	R23
		Deficiência no planejamento das aquisições	R52
		Dependência de fornecedores externos	R46
		Descumprimento contratual	R24
		Disseminação de práticas nocivas	R47
		Conjuntura política nacional	R27
		Elevação das taxas de juros	R28
		Entrega parcelada	R29
		Excesso de demanda	R30
		Excessiva alternância de militares	R54
		Expiração da vigência do processo licitatório	R48
		Falência da empresa contratada	R31
		Ausência de controle interno	R49
		Ausência de processos mapeados	R55
		Impugnação de Edital	R32
		Licitação deserta ou fracassada	R33
		Interferência de outras esferas governamentais	R35
		Interferência de organismos internacionais	R36
		Interferência de organizações não governamentais	R37
		Interferência da mídia	R38
		Mudança da política de defesa	R39
		Mudança no Planejamento Estratégico do Exército	R40
		Nova pandemia	R41
		Rivalidade com outros Programas Estratégicos	R42
		Rotatividade dos Gerentes de Projeto	R43
Contratação em conformidade com leis e regulamentos	05	Falha processual	R2
		Fraude ou corrupção	R16
		Lacuna normativa nas licitações internacionais	R7
		Aditivos contratuais desnecessários	R57
		Atuação isonômica da auditoria	R58
		Ausência de lisura dos fornecedores	R59
		Ausência de capacitação	R11
		Conluio	R17
		Decisões políticas	R23
		Descumprimento contratual	R24
		Desvios de conduta	R25
		Desvio de função de combatentes para a área administrativa	R53
		Dificuldade de sanção a empresas internacionais	R26
		Disseminação de práticas nocivas	R47
		Excessiva alternância de militares	R54

	Ausência de controle interno	R49
	Ausência de processos mapeados	R55
	Ausência de segregação de funções	R56
	Impugnação de Edital	R32
	Licitação deserta ou fracassada	R33
	Interferência de outras esferas governamentais	R35
	Interferência de organismos internacionais	R36
	Interferência de organizações não governamentais	R37
	Interferência da mídia	R38
	Acordos de compensação <i>off set</i>	R50

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Para avaliar os eventos de risco, foram listados os eventos de riscos identificados nas entrevistas e consolidados, com a utilização da ferramenta Atlas TI, de acordo com a probabilidade de ocorrerem e o impacto ocasionado caso ocorram, resultando na avaliação do nível de criticidade do processo, em relação aos riscos, apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 - Avaliação de Nível de Risco do Macroprocesso de Aquisições Internacionais

Macroprocesso de Aquisições Internacionais						
Nº Objetivo	Nº Risco	Risco	Probabilidade	Impacto	P x I (magnitude)	Nível de Risco
O1	R1	Problemas alfandegários	4	4	16	Extremo
	R2	Falha processual	3	4	12	Alto
	R3	Ausência de planejamento	4	4	16	Extremo
	R4	Restrição orçamentária	4	4	16	Extremo
	R5	Influência política	3	4	12	Alto
	R6	Ausência de uniformização de procedimentos	2	2	4	Médio
	R7	Lacuna normativa nas licitações internacionais	3	4	12	Alto
	R8	Atraso na produção	4	4	16	Extremo
	R9	Bloqueio de rotas marítimas	3	3	9	Alto
	R10	Contingenciamento de recursos	4	4	16	Extremo
	R11	Ausência de capacitação	3	4	12	Alto
	R12	Ausência de celeridade	3	3	9	Alto
	R13	Conflitos internacionais	3	3	9	Alto
	R14	Conjuntura política internacional	3	3	9	Alto
	R15	Conjuntura econômica internacional	2	4	8	Alto
	R16	Fraude ou corrupção	2	4	8	Alto
	R17	Conluio	2	4	8	Alto
	R18	Descontinuidade do Programa	1	5	5	Médio

	Guarani					
	R19	Crise sanitária	1	4	4	Médio
	R20	Ausência de cuidado com embalagens	2	5	10	Alto
	R21	Aumento no custo de matéria prima	4	4	16	Extremo
	R22	Danos em peças sensíveis	2	5	10	Alto
	R23	Decisões políticas	3	2	6	Médio
	R24	Descumprimento contratual	3	4	12	Alto
	R25	Desvios de conduta	2	4	8	Alto
	R26	Dificuldade de sanção a empresas internacionais	3	4	12	Alto
	R27	Conjuntura política nacional	4	3	12	Alto
	R28	Elevação das taxas de juros	4	4	16	Extremo
	R29	Entrega parcelada	3	2	6	Médio
	R30	Excesso de demanda	3	4	12	Alto
	R31	Falência da empresa contratada	2	5	10	Alto
	R32	Impugnação de Edital	2	4	8	Alto
	R33	Licitação deserta ou fracassada	2	4	8	Alto
	R34	Inexperiência no manuseio dos equipamentos	2	3	6	Médio
	R35	Interferência de outras esferas governamentais	2	2	4	Médio
	R36	Interferência de organismos internacionais	2	3	6	Médio
	R37	Interferência de organizações não governamentais	1	2	2	Baixo
	R38	Interferência da mídia	3	3	9	Alto
	R39	Mudança da política de defesa	3	4	12	Alto
	R40	Mudança no Planejamento Estratégico do Exército	3	5	15	Extremo
	R41	Nova pandemia	2	3	6	Médio
	R42	Rivalidade com outros Programas Estratégicos	5	3	15	Extremo
	R43	Rotatividade dos Gerentes de Projeto	3	3	9	Alto
O2	R44	Variação cambial	4	2	8	Alto
	R2	Falha processual	3	4	12	Alto
	R16	Fraude ou corrupção	3	4	8	Alto
	R45	Falta de conhecimento técnico	4	4	16	Extremo
	R11	Ausência de capacitação	3	4	12	Alto
	R14	Conjuntura política internacional	3	3	9	Alto
	R15	Conjuntura econômica internacional	2	4	8	Alto
	R17	Conluio	2	4	8	Alto
	R19	Crise sanitária	1	4	4	Médio
	R21	Aumento no custo de matéria prima	4	4	16	Extremo
	R46	Dependência de fornecedores externos	4	4	16	Extremo
	R25	Desvios de conduta	2	4	8	Alto

	R47	Disseminação de práticas nocivas	2	4	8	Alto
	R28	Elevação das taxas de juros	4	4	16	Extremo
	R30	Excesso de demanda	3	4	12	Alto
	R48	Expiração da vigência do processo licitatório	2	5	10	Alto
	R49	Ausência de controle interno	1	4	4	Médio
	R41	Nova pandemia	2	3	6	Médio
	R50	Acordos de compensação <i>offset</i>	1	4	4	Médio
	R51	Restrição de ambientes para exercícios operacionais	2	4	8	Alto
O3	R2	Falha processual	3	4	12	Alto
	R3	Ausência de planejamento	4	4	16	Extremo
	R45	Falta de conhecimento técnico	4	4	16	Extremo
	R11	Ausência de capacitação	3	4	12	Alto
	R20	Ausência de cuidado com embalagens	2	5	10	Alto
	R52	Deficiência no planejamento das aquisições	3	3	9	Alto
	R53	Desvio de função de combatentes para a área administrativa	4	2	8	Alto
	R26	Dificuldade de sanção a empresas internacionais	3	4	12	Alto
	R47	Disseminação de práticas nocivas	2	4	8	Alto
	R54	Excessiva alternância de militares	4	2	8	Alto
	R31	Falência da empresa contratada	2	5	10	Alto
	R49	Ausência de controle interno	1	4	4	Médio
	R55	Ausência de processos mapeados	4	2	8	Alto
	R56	Ausência de segregação de funções	3	4	12	Alto
R43	Rotatividade dos Gerentes de Projeto	3	3	9	Alto	
O4	R1	Problemas alfandegários	4	4	16	Extremo
	R3	Ausência de planejamento	4	4	16	Extremo
	R4	Restrição orçamentária	4	4	16	Extremo
	R5	Influência política	3	4	12	Alto
	R45	Falta de conhecimento técnico	4	4	16	Extremo
	R7	Lacuna normativa nas licitações internacionais	3	4	12	Alto
	R8	Atraso na produção	4	4	16	Extremo
	R9	Bloqueio de rotas marítimas	3	3	9	Alto
	R10	Contingenciamento de recursos	4	4	16	Extremo
	R12	Ausência de celeridade	3	3	9	Alto
	R13	Conflitos internacionais	3	3	9	Alto
	R14	Conjuntura política internacional	3	3	9	Alto
	R15	Conjuntura econômica internacional	2	4	8	Alto
	R18	Descontinuidade do Programa Guarani	1	5	5	Médio
	R19	Crise sanitária	1	4	4	Médio
R20	Ausência de cuidado com embalagens	2	5	10	Alto	

	R22	Danos em peças sensíveis	2	5	10	Alto
	R23	Decisões políticas	3	2	6	Médio
	R52	Deficiência no planejamento das aquisições	3	3	9	Alto
	R46	Dependência de fornecedores externos	4	4	16	Extremo
	R24	Descumprimento contratual	3	4	12	Alto
	R47	Disseminação de práticas nocivas	2	4	8	Alto
	R27	Conjuntura política nacional	4	3	12	Alto
	R28	Elevação das taxas de juros	4	4	16	Extremo
	R29	Entrega parcelada	3	2	6	Médio
	R30	Excesso de demanda	3	4	12	Alto
	R54	Excessiva alternância de militares	4	2	8	Alto
	R48	Expiração da vigência do processo licitatório	2	5	10	Alto
	R31	Falência da empresa contratada	2	5	10	Alto
	R49	Ausência de controle interno	1	4	4	Médio
	R55	Ausência de processos mapeados	4	2	8	Alto
	R32	Impugnação de Edital	2	4	8	Alto
	R33	Licitação deserta ou fracassada	2	4	8	Alto
	R35	Interferência de outras esferas governamentais	2	2	4	Médio
	R36	Interferência de organismos internacionais	2	3	6	Médio
	R37	Interferência de organizações não governamentais	1	2	2	Baixo
	R38	Interferência da mídia	3	3	9	Alto
	R39	Mudança da política de defesa	3	4	12	Alto
	R40	Mudança no Planejamento Estratégico do Exército	3	5	15	Extremo
	R41	Nova pandemia	2	3	6	Médio
	R42	Rivalidade com outros Programas Estratégicos	5	3	15	Extremo
	R43	Rotatividade dos Gerentes de Projeto	3	3	9	Alto
O5	R2	Falha processual	3	4	12	Alto
	R16	Fraude ou corrupção	2	4	8	Alto
	R7	Lacuna normativa nas licitações internacionais	3	4	12	Alto
	R57	Aditivos contratuais desnecessários	1	4	4	Médio
	R58	Atuação isonômica da auditoria	1	4	4	Médio
	R59	Ausência de lisura dos fornecedores	2	4	8	Alto
	R11	Ausência de capacitação	3	4	12	Alto
	R17	Conluio	2	4	8	Alto
	R23	Decisões políticas	3	2	6	Médio
	R24	Descumprimento contratual	3	4	12	Alto
	R25	Desvios de conduta	2	4	8	Alto
	R53	Desvio de função de combatentes para a área administrativa	4	2	8	Alto

R26	Dificuldade de sanção a empresas internacionais	3	4	12	Alto
R47	Disseminação de práticas nocivas	2	4	8	Alto
R54	Excessiva alternância de militares	4	2	8	Alto
R49	Ausência de controle interno	1	4	4	Médio
R55	Ausência de processos mapeados	4	2	8	Alto
R56	Ausência de segregação de funções	3	4	12	Alto
R32	Impugnação de Edital	2	4	8	Alto
R33	Licitação deserta ou fracassada	2	4	8	Alto
R35	Interferência de outras esferas governamentais	2	2	4	Baixo
R36	Interferência de organismos internacionais	2	3	6	Médio
R37	Interferência de organizações não governamentais	1	2	2	Baixo
R38	Interferência da mídia	3	3	9	Alto
R50	Acordos de compensação <i>offset</i>	1	4	4	Médio
Nível de Risco do Processo				9,63	Alto

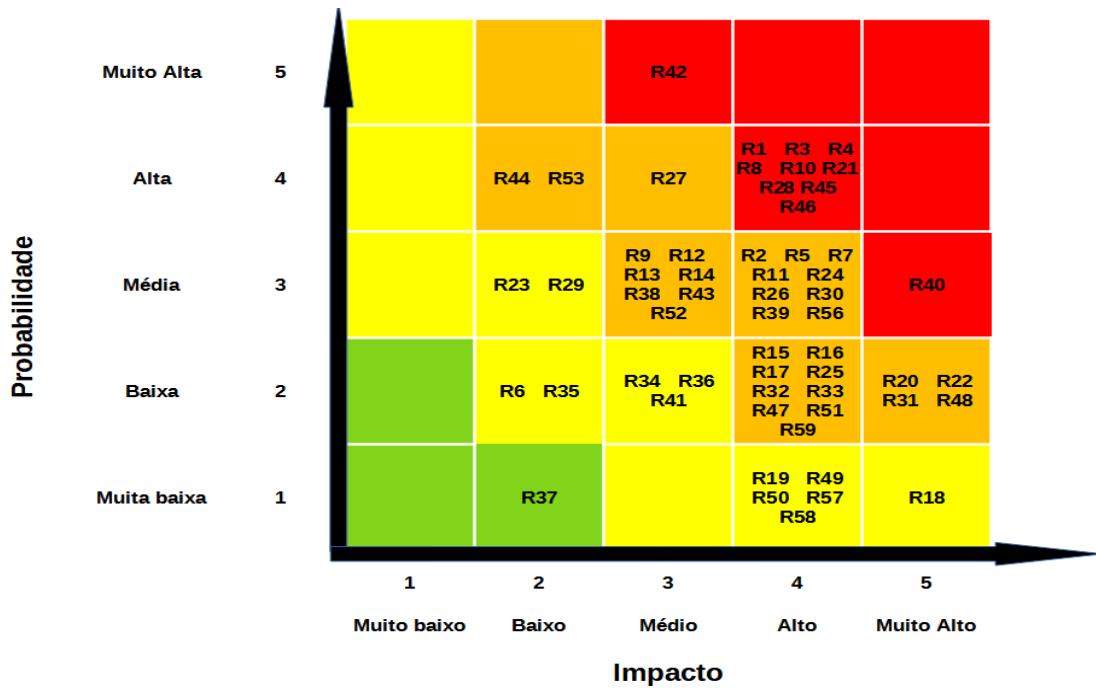
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o nível de risco do Macroprocesso de Aquisições Internacionais foi considerado ALTO, a partir da média aritmética da soma dos riscos envolvidos no processo, resultando em um valor de 9,63.

Ainda, nota-se que a maior parte dos riscos foram considerados EXTREMOS ou ALTOS, sendo que os objetivos 01 – Atender as operações militares com produtos e serviços e O4 – Recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil foram os que apresentaram maior número de riscos considerados EXTREMOS, motivo pelo qual serão alvo predominante no processo de resposta aos riscos.

A Figura 30 reforça e apresenta, na Matriz de Exposição a Riscos, as observações expostas no parágrafo anterior.

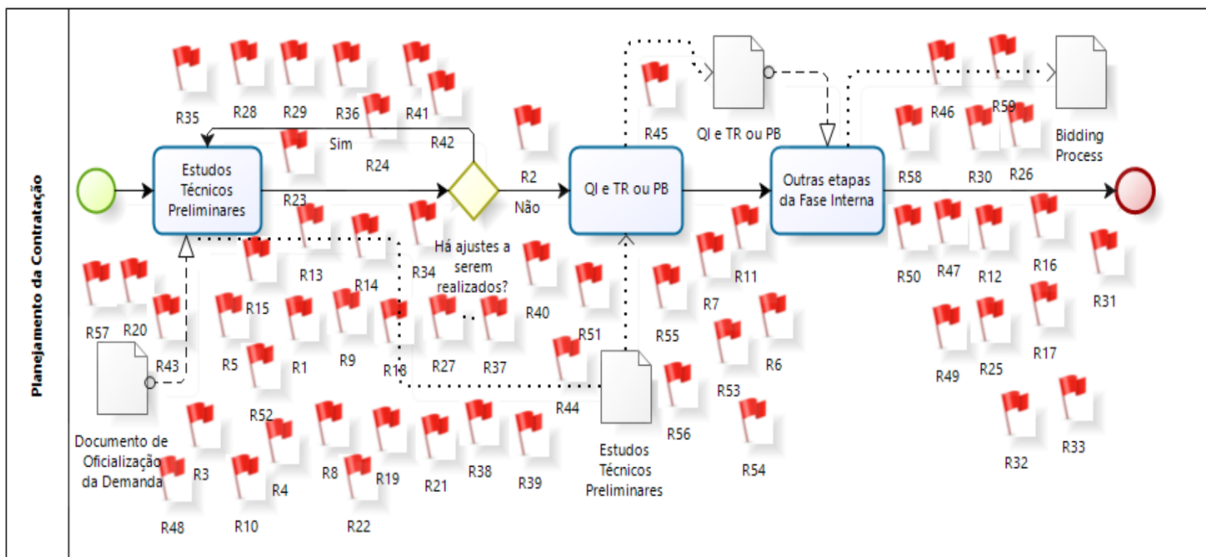
Figura 31 - Matriz de Exposição a Riscos



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 31 sinaliza, com bandeira vermelha (*red flag*), os riscos que podem impactar os objetivos do Processo de Planejamento da Contratação.

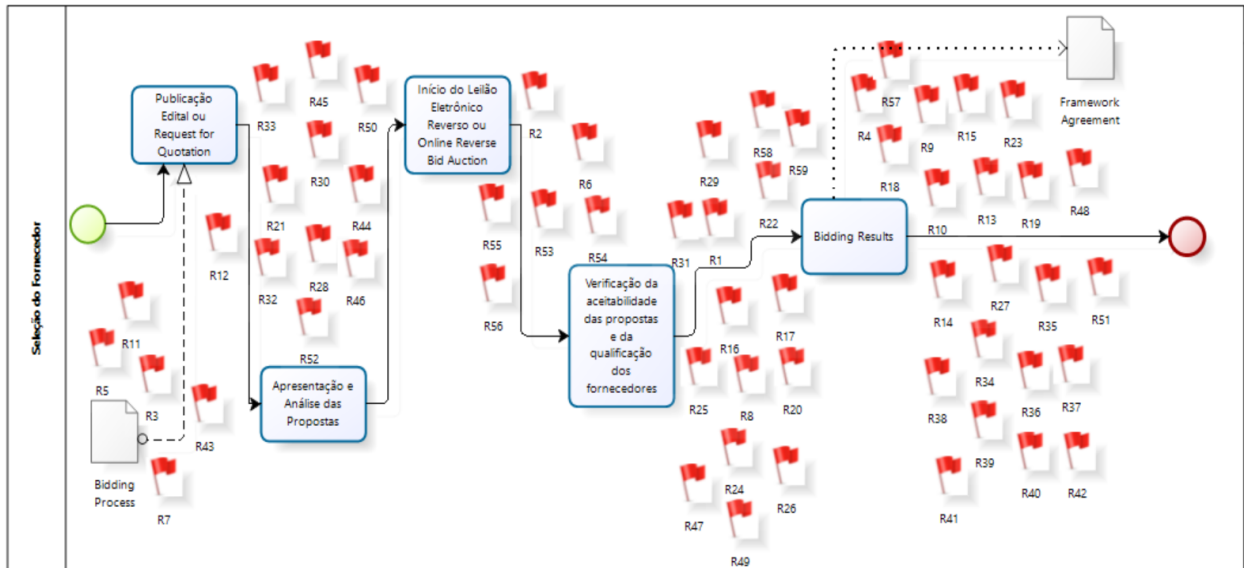
Figura 32 - Processo de Planejamento da Contratação com Red Flags



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a Figura 32 sinaliza, com bandeira vermelha (*red flag*), os riscos que podem impactar os objetivos dos Processos de Seleção do Fornecedor.

Figura 33 - Processo de Seleção do Fornecedor com Red



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 TRATAMENTO DOS RISCOS

Avaliados os riscos e o nível de criticidade do Macroprocesso de Aquisições Internacionais, e com base na Matriz de Exposição a Riscos, foram definidas e apresentadas no Quadro 13 as estratégias de tratamento dos riscos mapeados e avaliados, quais sejam Aceitar, Compartilhar, Evitar ou Mitigar.

Quadro 13 – Avaliação de Nível de Risco Residual do Macroprocesso de Aquisições Internacionais

Nº Objetivo	Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos	Resposta a Risco	Atividade de Controle	Avaliação de Risco Residual Estimado			
	Nº Risco	Risco	Nível de Risco	Estratégia de Tratamento dos Riscos		Controles			Nível de Risco
						P	I	P x I	
O1	R1	Problemas alfandegários	Extremo	Mitigar	Cláusula em Edital e contrato, incluindo seguro aduaneiro	4	2	8	Médio
	R2	Falha processual	Alto	Mitigar	Mapear Processo de Aquisição Internacional	1	4	4	Médio
	R3	Ausência de planejamento	Extremo	Mitigar	Alto Comando centraliza a consolidação do planejamento das contratações, verificando o alinhamento aos objetivos organizacionais	2	4	8	Alto
	R4	Restrição orçamentária	Extremo	Compartilhar	Alto Comando estabelece a prioridade entre os gastos dos Programas Estratégicos	4	2	8	Alto
	R5	Influência política	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
	R6	Ausência de uniformização de procedimentos	Médio	Mitigar	Alto Comando estabelece processo de trabalho formal para contratação em toda a Instituição, que inclui um ciclo de melhoria contínua	1	2	2	Baixo
	R7	Lacuna normativa nas licitações internacionais	Alto	Mitigar	Alto Comando estabelece processo de trabalho formal para contratação em toda a Instituição, que inclui um ciclo de melhoria contínua	2	3	6	Médio
	R8	Atraso na produção	Extremo	Mitigar	Manter atualizado cadastro reserva de fornecedores no	4	2	8	Alto

				<i>Framework Agreement</i>				
R9	Bloqueio de rotas marítimas	Alto	Mitigar	Cláusula em Edital e contrato, incluindo seguro aduaneiro	3	2	6	Médio
R10	Contingenciamento de recursos	Extremo	Mitigar	Autoridade competente antecipa as aquisições mais importantes para o primeiro semestre de modo a não estar sujeita aos contingenciamentos do segundo semestre	3	3	9	Alto
R11	Ausência de capacitação	Alto	Mitigar	Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	2	3	6	Médio
R12	Ausência de celeridade	Alto	Mitigar	Implementar melhoria no processo de aquisições internacionais, identificando os gargalos processuais e o trâmite processual completo pelo SiCoF	2	2	4	Médio
R13	Conflitos internacionais	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
R14	Conjuntura política internacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
R15	Conjuntura econômica internacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	2	3	6	Médio
R16	Fraude ou corrupção	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	3	3	Médio
R17	Conluio	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
R18	Descontinuidade do Programa Guarani	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	1	4	4	Médio
R19	Crise sanitária	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	1	3	3	Médio
R20	Ausência de cuidado com embalagens	Alto	Mitigar	Planejar e incluir cláusula no Edital, discriminando o tipo de embalagem a ser aceita, por produto	1	5	5	Médio
R21	Aumento no custo de matéria prima	Extremo	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	4	3	12	Alto
R22	Danos em peças sensíveis	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	1	4	4	Médio
R23	Decisões políticas	Médio	Aceitar	-	3	2	6	Médio
R24	Descumprimento contratual	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	2	3	6	Médio
R25	Desvios de conduta	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
R26	Dificuldade de sanção a empresas internacionais	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	2	4	8	Médio
R27	Conjuntura política nacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
R28	Elevação das taxas de juros	Extremo	Mitigar	DCONT providencia contratação de moeda estrangeira com cláusula de proteção ou hedge cambial	4	1	4	Médio
R29	Entrega parcelada	Médio	Evitar	Evitar a inclusão contratual de entrega parcelada, haja vista os riscos e consequências decorrentes, como atrasos, variação cambial, entre outros	1	2	2	Baixo
R30	Excesso de demanda	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas aquisições internacionais relacionadas ao Programa Guarani	3	2	6	Médio
R31	Falência da empresa contratada	Alto	Mitigar	Inclusão e controle de verificações da capacidade econômico-financeira dos prováveis fornecedores, adequadas ao vulto da contratação	1	5	5	Médio
R32	Impugnação de Edital	Alto	Mitigar	Implementar utilização de modelo de Edital por todos os agentes da contratação, atualizando-o continuamente com as lições aprendidas e orientações jurídicas	2	3	6	Médio
R33	Licitação deserta ou fracassada	Alto	Mitigar	Implementar metodologia de pesquisa de preços adequada, com amplitude de valores de referência	1	4	4	Médio
R34	Inexperiência no manuseio dos equipamentos	Médio	Aceitar	-	2	3	6	Médio

	R35	Interferência de outras esferas governamentais	Médio	Aceitar	-	2	2	4	Médio
	R36	Interferência de organismos internacionais	Médio	Aceitar	-	2	3	6	Médio
	R37	Interferência de organizações não governamentais	Baixo	Aceitar	-	1	2	2	Baixo
	R38	Interferência da mídia	Alto	Compartilhar	Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
	R39	Mudança da política de defesa	Alto	Compartilhar	Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	3	9	Alto
	R40	Mudança no Planejamento Estratégico do Exército	Extremo	Compartilhar	Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	4	12	Alto
	R41	Nova pandemia	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	2	2	4	Médio
	R42	Rivalidade com outros Programas Estratégicos	Extremo	Mitigar	Alto Comando prioriza e acompanha as aquisições que geram maior valor para a sociedade	3	3	9	Médio
	R43	Rotatividade dos Gerentes de Projeto	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas movimentações dos Gerentes de Projeto do Programa Guarani	2	2	4	Médio
O2	R44	Variação cambial	Alto	Mitigar	DCONT providencia contratação de moeda estrangeira com cláusula de proteção ou hedge cambial	4	1	4	Médio
	R2	Falha processual	Alto	Mitigar	Mapear Processo de Aquisição Internacional	1	4	4	Médio
	R16	Fraude ou corrupção	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	3	3	Médio
	R45	Falta de conhecimento técnico	Extremo	Mitigar	Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	2	3	6	Médio
	R11	Ausência de capacitação	Alto	Mitigar	Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	2	3	6	Médio
	R14	Conjuntura política internacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
	R15	Conjuntura econômica internacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	2	3	6	Médio
	R17	Conluio	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
	R19	Crise sanitária	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	1	3	3	Médio
	R21	Aumento no custo de matéria prima	Extremo	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	4	3	12	Alto
	R46	Dependência de fornecedores externos	Extremo	Compartilhar	Compartilhar o risco com os demais Programas Estratégicos, estabelecendo prioridade nas aquisições internacionais e incentivar, a longo prazo, a Base Industrial de Defesa	4	3	12	Alto
	R25	Desvios de conduta	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
	R47	Disseminação de práticas nocivas	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage no processo, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
	R28	Elevação das taxas de juros	Extremo	Mitigar	DCONT providencia contratação de moeda estrangeira com cláusula de proteção ou hedge cambial	4	1	4	Médio
	R30	Excesso de demanda	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas aquisições internacionais relacionadas ao Programa Guarani	3	2	6	Médio
	R48	Expiração da vigência do processo licitatório	Alto	Mitigar	Os agentes de contratação devem ter controle informatizado das vigências dos <i>Framework Agreement</i>	1	4	4	Médio
	R49	Ausência de controle interno	Médio	Mitigar	Alto Comando deve disseminar a cultura de controle interno e integridade pela cadeia de comando	1	2	2	Baixo
	R41	Nova pandemia	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas	2	2	4	Médio

					Estratégicos				
	R50	Acordos de compensação <i>off set</i>	Médio	Aceitar	-	1	4	4	Médio
	R51	Restrição de ambientes para exercícios operacionais	Alto	Mitigar	Incrementar planejamento do ano de instrução dos ambientes envolvidos no Programa Guarani	1	4	4	Médio
O3	R2	Falha processual	Alto	Mitigar	Mapear Processo de Aquisição Internacional	1	4	4	Médio
	R3	Ausência de planejamento	Extremo	Mitigar	Alto Comando centraliza a consolidação do planejamento das contratações, verificando o alinhamento aos objetivos organizacionais	2	4	8	Alto
	R45	Falta de conhecimento técnico	Extremo	Mitigar	Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	2	3	6	Médio
	R11	Ausência de capacitação	Alto	Mitigar	Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	2	3	6	Médio
	R20	Ausência de cuidado com embalagens	Alto	Mitigar	Planejar e incluir cláusula no Edital, discriminando o tipo de embalagem a ser aceita, por produto	1	5	5	Médio
	R52	Deficiência no planejamento das aquisições	Alto	Mitigar	Equipe de planejamento da contratação nomeada para confeccionar o Documento de Oficialização da Demanda	2	3	6	Médio
	R53	Desvio de função de combatentes para a área administrativa	Alto	Compartilhar	Deve ser compartilhado com as outras atividades e Programas Estratégicos, haja vista não haver efetivo suficiente para todas as atividades	4	1	4	Médio
	R26	Dificuldade de sanção a empresas internacionais	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	2	4	8	Médio
	R47	Disseminação de práticas nocivas	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage no processo, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
	R54	Excessiva alternância de militares	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas movimentações dos militares envolvidos nas atividades relacionadas ao Programa Guarani	3	2	6	Médio
	R31	Falência da empresa contratada	Alto	Mitigar	Inclusão e controle de verificações da capacidade econômico-financeira dos prováveis fornecedores, adequadas ao vulto da contratação	1	5	5	Médio
	R49	Ausência de controle interno	Médio	Mitigar	Alto Comando deve disseminar a cultura de controle interno e integridade pela cadeia de comando	1	2	2	Baixo
	R55	Ausência de processos mapeados	Alto	Mitigar	Alto Comando deve mapear e difundir pela cadeia de comando os processos de aquisições internacionais	3	2	6	Médio
	R56	Ausência de segregação de funções	Alto	Mitigar	Alto Comando deve difundir e incentivar o princípio administrativo da segregação de funções	2	3	6	Médio
R43	Rotatividade dos Gerentes de Projeto	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas movimentações dos Gerentes de Projeto do Programa Guarani	2	2	4	Médio	
O4	R1	Problemas alfandegários	Extremo	Mitigar	Cláusula em Edital e contrato, incluindo seguro aduaneiro	4	2	8	Alto
	R3	Ausência de planejamento	Extremo	Mitigar	Alto Comando centraliza a consolidação do planejamento das contratações, verificando o alinhamento aos objetivos organizacionais	2	4	8	Alto
	R4	Restrição orçamentária	Extremo	Compartilhar	Alto Comando estabelece a prioridade entre os gastos dos Programas Estratégicos	4	2	8	Alto
	R5	Influência política	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
	R45	Falta de conhecimento técnico	Extremo	Mitigar	Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	2	3	6	Médio
	R7	Lacuna normativa nas licitações internacionais	Alto	Mitigar	Alto Comando estabelece processo de trabalho formal para contratação em toda a Instituição, que inclui um ciclo de melhoria contínua	2	3	6	Médio
	R8	Atraso na produção	Extremo	Mitigar	Manter atualizado cadastro reserva de fornecedores no <i>Framework Agreement</i>	4	2	8	Alto
	R9	Bloqueio de rotas marítimas	Alto	Mitigar	Cláusula em Edital e contrato, incluindo seguro aduaneiro	3	2	6	Médio
	R10	Contingenciamento de recursos	Extremo	Mitigar	Autoridade competente antecipa as aquisições mais importantes para o primeiro semestre de modo a não estar sujeita aos contingenciamentos do segundo semestre	3	3	9	Alto
	R12	Ausência de	Alto	Mitigar	Implementar melhoria no processo de aquisições	2	2	4	Médio

	celeridade			internacionais, identificando os gargalos processuais e o trâmite processual completo pelo SiCol				
R13	Conflitos internacionais	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
R14	Conjuntura política internacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
R15	Conjuntura econômica internacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	2	3	6	Médio
R18	Descontinuidade do Programa Guarani	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	1	4	4	Médio
R19	Crise sanitária	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	1	3	3	Médio
R20	Ausência de cuidado com embalagens	Alto	Mitigar	Planejar e incluir cláusula no Edital, discriminando o tipo de embalagem a ser aceita, por produto	1	5	5	Médio
R22	Danos em peças sensíveis	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	1	4	4	Médio
R23	Decisões políticas	Médio	Aceitar	-	3	2	6	Médio
R52	Deficiência no planejamento das aquisições	Alto	Mitigar	Equipe de planejamento da contratação nomeada para confeccionar o Documento de Oficialização da Demanda	2	3	6	Médio
R46	Dependência de fornecedores externos	Extremo	Compartilhar	Compartilhar o risco com os demais Programas Estratégicos, estabelecendo prioridade nas aquisições internacionais e incentivar, a longo prazo, a Base Industrial de Defesa	4	3	12	Alto
R24	Descumprimento contratual	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	2	3	6	Médio
R47	Disseminação de práticas nocivas	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage no processo, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
R27	Conjuntura política nacional	Alto	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
R28	Elevação das taxas de juros	Extremo	Mitigar	DCONT providencia contratação de moeda estrangeira com cláusula de proteção ou hedge cambial	4	1	4	Médio
R29	Entrega parcelada	Médio	Evitar	Evitar a inclusão contratual de entrega parcelada, haja vista os riscos e consequências decorrentes, como atrasos, variação cambial, entre outros	1	2	2	Baixo
R30	Excesso de demanda	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas aquisições internacionais relacionadas ao Programa Guarani	3	2	6	Médio
R54	Excessiva alternância de militares	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas movimentações dos militares envolvidos nas atividades relacionadas ao Programa Guarani	3	2	6	Médio
R48	Expiração da vigência do processo licitatório	Alto	Mitigar	Os agentes de contratação devem ter controle informatizado das vigências dos <i>Framework Agreement</i>	1	4	4	Médio
R31	Falência da empresa contratada	Alto	Mitigar	Inclusão e controle de verificações da capacidade econômico-financeira dos prováveis fornecedores, adequadas ao vulto da contratação	1	5	5	Médio
R49	Ausência de controle interno	Médio	Mitigar	Alto Comando deve disseminar a cultura de controle interno e integridade pela cadeia de comando	1	2	2	Baixo
R55	Ausência de processos mapeados	Alto	Mitigar	Alto Comando deve mapear e difundir pela cadeia de comando os processos de aquisições internacionais	3	2	6	Médio
R32	Impugnação de Edital	Alto	Mitigar	Implementar utilização de modelo de Edital por todos os agentes da contratação, atualizando-o continuamente com as lições aprendidas e orientações jurídicas	2	3	6	Médio
R33	Licitação deserta ou fracassada	Alto	Mitigar	Implementar metodologia de pesquisa de preços adequada, com amplitude de valores de referência	1	4	4	Médio
R35	Interferência de outras esferas governamentais	Médio	Aceitar	-	2	2	4	Médio
R36	Interferência de organismos internacionais	Médio	Aceitar	-	2	3	6	Médio
R37	Interferência de organizações não	Baixo	Aceitar	-	1	2	2	Baixo

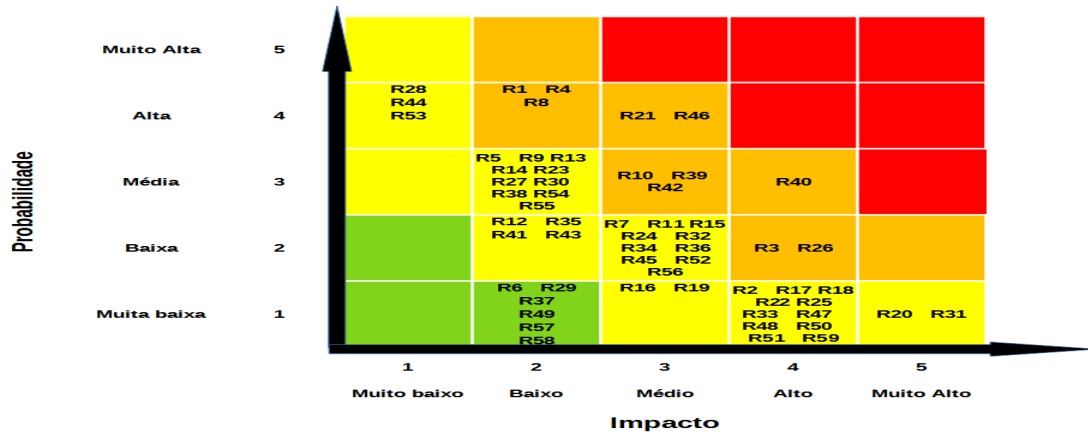
		governamentais							
	R38	Interferência da mídia	Alto	Compartilhar	Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio
	R39	Mudança da política de defesa	Alto	Compartilhar	Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	3	9	Alto
	R40	Mudança no Planejamento Estratégico do Exército	Extremo	Compartilhar	Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	4	12	Alto
	R41	Nova pandemia	Médio	Compartilhar	Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	2	2	4	Médio
	R42	Rivalidade com outros Programas Estratégicos	Extremo	Mitigar	Alto Comando prioriza e acompanha as aquisições que geram maior valor para a sociedade	3	3	9	Médio
	R43	Rotatividade dos Gerentes de Projeto	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas movimentações dos dos Gerentes de Projeto do Programa Guarani	2	2	4	Médio
O5	R2	Falha processual	Alto	Mitigar	Mapear Processo de Aquisição Internacional	1	4	4	Médio
	R16	Fraude ou corrupção	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	3	3	Médio
	R7	Lacuna normativa nas licitações internacionais	Alto	Mitigar	Alto Comando estabelece processo de trabalho formal para contratação em toda a Instituição, que inclui um ciclo de melhoria contínua	2	3	6	Médio
	R57	Aditivos contratuais desnecessários	Médio	Mitigar	Equipe de Planejamento define método para estimar as quantidades necessárias e documenta a aplicação do método no processo de contratação	1	2	2	Baixo
	R58	Atuação isonômica da auditoria	Médio	Mitigar	Alto Comando deve disseminar a cultura de controle interno e integridade pela cadeia de comando	1	2	2	Baixo
	R59	Ausência de lisura dos fornecedores	Alto	Mitigar	Equipe de contratação utiliza-se dos meios de controle de atos ilícitos, documentando as ocorrências para fins de sanção	1	4	4	Médio
	R11	Ausência de capacitação	Alto	Mitigar	Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	2	3	6	Médio
	R17	Conluio	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
	R23	Decisões políticas	Médio	Aceitar	-	3	2	6	Médio
	R24	Descumprimento contratual	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	2	3	6	Médio
	R25	Desvios de conduta	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
	R53	Desvio de função de combatentes para a área administrativa	Alto	Compartilhar	Deve ser compartilhado com as outras atividades e Programas Estratégicos, haja vista não haver efetivo suficiente para todas as atividades	4	1	4	Médio
	R26	Dificuldade de sanção a empresas internacionais	Alto	Mitigar	Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	2	4	8	Médio
	R47	Disseminação de práticas nocivas	Alto	Mitigar	Equipe de contratação interage no processo, documentando todas as interações	1	4	4	Médio
	R54	Excessiva alternância de militares	Alto	Mitigar	Planejar e estabelecer prioridade nas movimentações dos militares envolvidos nas atividades relacionadas ao Programa Guarani	3	2	6	Médio
	R49	Ausência de controle interno	Médio	Mitigar	Alto Comando deve disseminar a cultura de controle interno e integridade pela cadeia de comando	1	2	2	Baixo
	R55	Ausência de processos mapeados	Alto	Mitigar	Alto Comando deve mapear e difundir pela cadeia de comando os processos de aquisições internacionais	3	2	6	Médio
	R56	Ausência de segregação de funções	Alto	Mitigar	Alto Comando deve difundir e incentivar o princípio administrativo da segregação de funções	2	3	6	Médio
	R32	Impugnação de Edital	Alto	Mitigar	Implementar utilização de modelo de Edital por todos os agentes da contratação, atualizando-o continuamente com as lições aprendidas e orientações jurídicas	2	3	6	Médio
	R33	Licitação deserta ou fracassada	Alto	Mitigar	Implementar metodologia de pesquisa de preços adequada, com amplitude de valores de referência	1	4	4	Médio
R35	Interferência de outras esferas governamentais	Médio	Aceitar	-	2	2	4	Médio	
R36	Interferência de organismos internacionais	Médio	Aceitar	-	2	3	6	Médio	
R37	Interferência de organizações não	Baixo	Aceitar	-	1	2	2	Baixo	

	governamentais								
R38	Interferência da mídia	Alto	Compartilhar	Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	3	2	6	Médio	
R50	Acordos de compensação <i>offset</i>	Médio	Aceitar	-	1	4	4	Médio	
Nível de Risco do Processo							5,45	Médio	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando realizadas as estratégias de tratamento definidas no Quadro 13, estima-se que os riscos inerentes ao processo sejam reduzidos aos riscos residuais apresentados também no Quadro 13 e na Figura 33.

Figura 34 - Matriz de Exposição a Riscos Residuais



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Macroprocesso de Aquisições Internacionais, que possui um risco ALTO, com nível de criticidade de 9,63, passa a ter um nível de criticidade, apresentado no Quadro 13, de 5,45, considerado um risco MÉDIO.

Para tanto, foram definidas atividades, incluídas em um Plano de Ação, apresentado no Quadro 14, para a realização das estratégias de tratamento, as quais serão objeto de fluxo contínuo de informação, comunicação e monitoramento.

Quadro 14 – Plano de Ação para Implementação das Atividades de Controle

Ação?	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?
Cláusula em Edital e contrato, incluindo seguro aduaneiro	Equipe de Planejamento da Contratação	Incluir cláusulas específicas no Edital e seus anexos, incluindo seguro de transporte internacional de importação correspondente ao custo do equipamento importado, frete (no caso de não haver a previsão de pagamento pelo fornecedor), além do custo dos impostos de importação (no caso de os equipamentos não serem isentos de impostos de importação)	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos alfandegários, reduzindo suas consequências para o processo
Mapear Processo de Aquisição Internacional	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos, com publicação em Boletim do Exército, para fins de mapeamento e posterior aplicação e difusão dos referidos processos, utilizando como base os processos mapeados neste trabalho	Processo de Planejamento da Contratação, de Seleção do Fornecedor e de Gestão Contratual	A fim de mitigar as falhas processuais existentes
Alto Comando centraliza a consolidação do planejamento das contratações, verificando o alinhamento aos objetivos organizacionais	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos para o Programa Estratégico Guarani, com publicação em Boletim do Exército, para fins de planejamento, consolidação e divulgação de todas as contratações a serem realizadas para o Programa Estratégico Guarani, com estrita observância e alinhamento aos objetivos estratégicos organizacionais	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos advindos da ausência de planejamento
Alto Comando estabelece a prioridade entre os gastos dos Programas Estratégicos	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos para os Programas Estratégicos do Exército, com publicação em Boletim do Exército, para fins de planejamento, consolidação e divulgação de todas as contratações previstas para os Programas Estratégicos do Exército, por ordem de prioridade	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de compartilhar os riscos provenientes de restrições orçamentárias
Alto Comando estabelece processo de trabalho formal para contratação em toda a Instituição, que inclui um ciclo de melhoria contínua	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos, com publicação em Boletim do Exército, para fins de padronização e posterior publicação de procedimentos operacionais padrão a serem utilizados nos processos de aquisições internacionais, utilizando como base os processos mapeados neste trabalho	Processo de Planejamento da Contratação, de Seleção do Fornecedor e de Gestão Contratual	A fim de mitigar os riscos advindos da ausência de padronização de procedimentos e de lacuna de normatização das licitações internacionais
Manter atualizado cadastro reserva de fornecedores no <i>Framework Agreement</i>	Agente da Contratação	Após os <i>bidding results</i> , o agente da contratação deve providenciar listagem informatizada, utilizando, preferencialmente, os relatórios gerados pelo SiCoI, contendo os dados e valores ofertados por todos os fornecedores aptos a fornecerem o produto no caso de atraso na produção pelo fornecedor contratado	Processo de Seleção do Fornecedor	A fim de mitigar os riscos de atraso na produção

Ação?	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?
Autoridade competente antecipa as aquisições mais importantes para o primeiro semestre de modo a não estar sujeita aos contingenciamentos do segundo semestre	Órgãos de Direção Setorial	Os ODS, com base no planejamento de prioridades de contratações, realizado por Grupo de Trabalho estabelecido pelo Alto Comando do Exército, antecipam, para o primeiro semestre do ano, os pedidos de cotações, quadros de importação e documentos de oficialização da demanda dos materiais prioritários, dado que os contingenciamentos costumemente ocorrem a partir do segundo semestre, com o objetivo de assegurar o equilíbrio orçamentário (execução das despesas x disponibilidade efetiva de recursos). Os materiais com menor prioridade estabelecida podem ser, dessa forma, adquiridos quando do descontingenciamento dos recursos, caso venham a ocorrer	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar as consequências advindas do contingenciamento de recursos
Preparar e incluir o Estágio de Aquisições Internacionais no Portal de Educação do Exército, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos	Secretaria de Economia e Finanças do Exército (SEF)	SEF, através do Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx), elabora Estágio de Aquisições Internacionais, incluindo-o na trilha de Estágios de Licitações e Contratos, com divulgação, via Documento Interno do Exército, às Organizações Militares envolvidas no Processo de Aquisições Internacionais de Suprimentos	Processo de Planejamento da Contratação, de Seleção do Fornecedor e de Gestão Contratual	A fim de mitigar os riscos de ausência de capacitação e falta de conhecimento técnico
Implementar melhoria no processo de aquisições internacionais, identificando os gargalos processuais e o trâmite processual completo pelo SiCol	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos, com publicação em Boletim do Exército, para fins de mapeamento e posterior aplicação e difusão dos referidos processos, com trâmite processual completo pelo SiCol, utilizando como base os processos mapeados neste trabalho	Processo de Planejamento da Contratação, de Seleção do Fornecedor e de Gestão Contratual	A fim de mitigar os riscos causados pela ausência de celeridade nas contratações
Equipe de contratação interage de forma cautelosa com os fornecedores, documentando todas as interações	Equipe de Contratação	Equipe de contratação deve seguir as orientações quanto à comunicação apenas via sistema com os fornecedores, restringindo ou evitando outros modos de interações não documentáveis	Processo de Seleção do Fornecedor	A fim de mitigar os riscos gerados por fraude, corrupção, desvios de conduta e existência de conluios
Implementar melhorias no planejamento de longo prazo, compartilhando o risco e estabelecendo prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos para os Programas Estratégicos do Exército, com publicação em Boletim do Exército, para fins de planejamento, consolidação e divulgação de todas as contratações previstas para os Programas Estratégicos do Exército, por ordem de prioridade	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de compartilhar os riscos advindos das conjunturas políticas, econômicas e sanitárias, tanto nacionais quanto internacionais
Planejar e incluir cláusula no Edital, discriminando o tipo de embalagem a ser aceita, por produto	Equipe de Planejamento da Contratação	Uma vez que os danos e prejuízos advindos de má qualidade de embalagem ou de embalagens insuficientes são comumente contestados pelas seguradoras, a simples contratação de seguro não é suficiente para mitigar este risco. Dessa forma, a equipe de planejamento da contratação deve planejar e incluir no Edital e anexos toda a especificação a ser seguida pelos fornecedores em relação às embalagens dos materiais	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos de ausência de cuidados com as embalagens, minimizando as consequências geradas na logística e transporte do material

Ação?	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?
Inclusão no Edital de gradação das sanções a serem aplicadas	Equipe de Planejamento da Contratação	Equipe de planejamento da contratação deve planejar e incluir no Edital e anexos as possíveis sanções a serem aplicadas aos fornecedores no caso de descumprimento contratual, bem como especificar, sumariamente, em Edital, o rito do processo administrativo sancionador	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos existentes no descumprimento contratual e facilitar a aplicação de sanções aos fornecedores
DCONT providencia contratação de moeda estrangeira com cláusula de proteção ou hedge cambial	Diretoria de Contabilidade	DCONT deve providenciar a contratação de moeda estrangeira (contrato de câmbio), com cláusula de proteção ou hedge cambial, seguindo as orientações da Cartilha de Operações de Câmbio já existente, datada de dezembro de 2020, processando essa contratação pelo SiCoI, para fins de externalização dos recursos	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos de elevação da taxa de juros e de variação cambial
Evitar a inclusão contratual de entrega parcelada, haja vista os riscos e consequências decorrentes, como atrasos, variação cambial, entre outros	Equipe de Planejamento da Contratação	Equipe de Planejamento da Contratação deve incluir no Documento de Oficialização da Demanda que, preferencialmente, a entrega não deve ser realizada de forma parcelada, evitando custos de frete, possíveis não entregas, atrasos, variação cambial, entre outros	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de evitar os riscos existentes nas entregas parceladas
Planejar e estabelecer prioridade nas aquisições internacionais relacionadas ao Programa Guarani	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos para os Programas Estratégicos do Exército, com publicação em Boletim do Exército, para fins de planejamento, consolidação e divulgação de todas as contratações previstas para os Programas Estratégicos do Exército, por ordem de prioridade	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos e consequências do excesso de demandas
Inclusão e controle de verificações da capacidade econômico-financeira dos prováveis fornecedores, adequadas ao vulto da contratação	Equipe de Planejamento da Contratação e Agente da Contratação	Equipe de Planejamento da Contratação deve incluir cláusula no Edital e anexos, para verificação da capacidade econômico-financeira dos prováveis fornecedores, de acordo com o vulto da contratação. Agente da contratação deve realizar a checagem adequada e cuidadosa, utilizando as ferramentas já existentes, para fins de verificação da capacidade da empresa de efetivamente fornecer o objeto contratado	Processo de Planejamento da Contratação e Processo de Seleção do Fornecedor	A fim de mitigar os riscos advindos da falência das empresas contratadas
Implementar utilização de modelo de Edital por todos os agentes da contratação, atualizando-o continuamente com as lições aprendidas e orientações jurídicas	CEBW	A CEBW deve organizar, atualizar periodicamente, de acordo com as lições aprendidas e com as orientações jurídicas, e disponibilizar, eletronicamente, os modelos de Editais e anexos a serem aplicados, diferenciando-os por tipo de contratação (materiais ou serviços), difundindo-os aos ODS, para fins de utilização pelas Equipes de Planejamento da Contratação	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos de impugnações em editais de contratação
Implementar metodologia de pesquisa de preços adequada, com amplitude de valores de referência	CEBW	CEBW deve implementar metodologia de pesquisa de preços adequada, utilizando variados parâmetros, a fim de alcançar amplitude de valores de referência. Utilizar, ainda, lições aprendidas de outras contratações desertas ou fracassadas, analisando os erros cometidos naquelas pesquisas de preços para não mais repeti-los.	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos e consequências das licitações desertas e fracassadas

Ação?	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?
Compartilhar o risco e estabelecer prioridades das aquisições entre os Programas Estratégicos	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos para os Programas Estratégicos do Exército, com publicação em Boletim do Exército, para fins de planejamento, consolidação e divulgação de todas as contratações previstas para os Programas Estratégicos do Exército, por ordem de prioridade	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de compartilhar com os outros Programas Estratégicos os riscos de mudança na política de defesa ou no planejamento estratégico do Exército
Alto Comando prioriza e acompanha as aquisições que geram maior valor para a sociedade	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos para os Programas Estratégicos do Exército, com publicação em Boletim do Exército, para fins de planejamento, consolidação e divulgação de todas as contratações previstas para os Programas Estratégicos do Exército, por ordem de prioridade	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos e as consequências de as contratações serem rivalizadas com outros Programas Estratégicos do Exército
Planejar e estabelecer prioridade nas movimentações dos Gerentes de Projeto do Programa Guarani	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece que a transferência dos Gerentes de Projeto do Programa Guarani (que estão lotados no EPEx) devem ser planejadas adequadamente, de modo a não haver solução de continuidade, com uma passagem de função, se necessária, gradual e efetiva.	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de mitigar os riscos advindos da rotatividade dos Gerentes de Projeto do Programa Guarani
Compartilhar o risco com os demais Programas Estratégicos, estabelecendo prioridade nas aquisições internacionais e incentivar, a longo prazo, a Base Industrial de Defesa	Alto Comando do Exército	Alto Comando do Exército estabelece e disciplina as atividades de Grupo de Trabalho multidisciplinar, com um ou mais representantes de cada uma das Organizações Militares envolvidas no processo de aquisições internacionais de suprimentos para os Programas Estratégicos do Exército, com publicação em Boletim do Exército, para fins de planejamento, consolidação e divulgação de todas as contratações previstas para os Programas Estratégicos do Exército, por ordem de prioridade. O Alto Comando do Exército deve continuar levando, ao Ministro da Defesa, discussão sobre a retomada da Base Industrial de Defesa	Processo de Planejamento da Contratação	A fim de compartilhar com os demais Programas Estratégicos a dependência de fornecedores externos
Equipe de contratação interage no processo, documentando todas as interações	Equipe de Contratação	Equipe de contratação deve seguir fielmente as orientações já existentes quanto à integridade do processo, ética e <i>compliance</i> , utilizando <i>checklists</i> , linhas de controle e restringindo ou evitando modos de interações não documentáveis	Processo de Planejamento da Contratação, Processo de Seleção do Fornecedor e Processo de Gestão Contratual	A fim de mitigar os riscos existentes na disseminação de práticas nocivas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da análise das informações extraídas do Quadro 14, observa-se que a quase totalidade das atividades de controle estão inseridas na etapa de Planejamento da Contratação, o que evidencia ser essa a fase mais importante e que dará sustentação a todas as outras etapas do Macroprocesso de Aquisições Internacionais.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar, sob a ótica da Gestão de Riscos, as aquisições internacionais de materiais militares, realizadas pelo Exército Brasileiro, tendo como objeto de estudo de caso as compras internacionais de suprimentos realizadas pela CEBW, no ano de 2021, para o Prg EE Guarani.

A fim de possibilitar o alcance desse objetivo, foi necessário descrever o modelo de importação de bens e serviços no exterior, pelo EB, e analisar as aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani realizadas pela CEBW, no ano de 2021, através da análise, identificação, avaliação e posterior tratamento e monitoramento dos riscos envolvidos no processo.

Como base teórica para a pesquisa, foram trazidos os conceitos de riscos e governança, além dos Modelos de Gerenciamento de Riscos, a saber, COSO I e II, ISO 31000, *The Orange Book* e a Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro.

Como objeto de estudo de caso, foram verificadas as aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani, realizadas pela CEBW, de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2021, em atendimento às solicitações dos diversos ODS.

Essas aquisições, contempladas no Plano Plurianual como investimentos (grupo de despesa 4), dentro do Programa Orçamentário 6012 – Defesa Nacional, na Ação Orçamentária 14T4 – Implantação do Projeto Guarani, atingiram um montante de pouco mais de 100 (cem) milhões de reais ou cerca de 20 (vinte) milhões de dólares, em itens como armamentos e equipamentos e aparelhos de comunicação a serem utilizados na viatura Guarani.

Ao descrever e delimitar o modelo de importação de bens e serviços, utilizado pelo EB, o trabalho atingiu um dos objetivos específicos, permitindo a observação da existência de quatro fases distintas no Macroprocesso das Aquisições Internacionais, quais sejam, a Oficialização da Demanda, o Planejamento da Contratação, a Seleção do Fornecedor e a Gestão Contratual, sendo as três últimas fases consideradas mais críticas para a consecução dos objetivos OEE1, OEE6, OEE9 e OEE12, relacionados ao Prg EE Guarani

O processo de Planejamento da Contratação inicia com o Documento de Oficialização da Demanda (DOD) e traz como produto final o Processo Administrativo de Compras ou *Bidding Process*, como anexos do Edital ou *Request for Quotation*.

O processo crítico de Seleção do Fornecedor recebe como produto inicial o *Bidding Process* e entrega, como produto final, o documento *Framework Agreement*, no qual são registrados os preços pelo período de 12 (doze) meses.

Após a emissão de empenho, são assinados os contratos, objeto do processo crítico de Gestão Contratual.

A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou como técnicas de coleta de dados a revisão bibliográfica, documental e a realização de entrevistas estruturadas.

Foram realizadas 32 entrevistas, com participação de todos os círculos hierárquicos, correspondendo a uma amostra de 56,14% do total da população do estudo, estimada em 57 profissionais de todos os níveis e escalões que participam diretamente do processo de aquisições internacionais de suprimentos para o Prg EE Guarani, vinculados à CEBW, ao DCT, ao EPEX, ao COLOG, à SEF e ao COTER.

Para a análise do conteúdo das entrevistas, foi utilizada a ferramenta Atlas TI, que evidenciou uma tendência a um maior número de riscos estratégicos em relação aos outros demais eventos de risco (operativos, gestão interna e integridade), dada a condição de Programa Estratégico do Exército ao Programa Guarani.

Evidenciou-se, também, que, embora o número de respondentes vinculados à CEBW tenha correspondido a 10% do total, o número de riscos estratégicos apontados pelos profissionais daquela OM foi significativa, inferindo-se que a CEBW é a OM de maior valor estratégico no processo de aquisições internacionais.

A ferramenta Atlas TI possibilitou, ainda, observar que a falta ou a restrição de recursos foram os riscos mais amplamente citados como riscos estratégicos.

Já os riscos operativos mais citados foram a falta de entrega de suprimentos e peças, enquanto nas citações aos riscos de gestão interna destacam-se as ideias de falta de planejamento, capacitação e treinamento, e, nas citações aos riscos de integridade, são sugeridas as ideias de falta de lisura processual, fraude, corrupção e favorecimento de empresas e fornecedores, além de falta de auditoria adequada.

Os eventos de risco identificados nas entrevistas e consolidados com o apoio da ferramenta Atlas TI foram listados no Quadro 11, relacionando-os aos objetivos dos processos que podem ser por eles impactados. Observa-se que os eventos de risco repetem-se em algumas oportunidades, uma vez que um mesmo evento de risco pode impactar mais de um objetivo.

A aplicação do *framework* do COSO, alinhado à Metodologia de Gestão de Riscos do EB, possibilitou realizar a avaliação dos eventos de risco identificados nas entrevistas e

consolidados com a utilização da ferramenta Atlas TI, de acordo com a probabilidade e impacto, resultando num nível de risco ALTO (9,63), para o Macroprocesso de Aquisições Internacionais e a existência de maior parte de riscos EXTREMOS ou ALTOS.

Após a definição das estratégias de tratamento dos riscos inerentes e sua consecução, por meio das atividades de controle inseridas no Plano de Ação proposto, foram estimados os níveis de riscos residuais aos quais o processo está sujeito.

Dessa forma, a maior parte dos eventos foram reduzidos a níveis residuais de risco MÉDIO e o Macroprocesso de Aquisições Internacionais, cujo nível de risco apresentado era ALTO, com nível de criticidade de 9,63, passou a ter um nível de criticidade de 5,45, considerado um risco MÉDIO.

A manutenção desse nível de criticidade ou sua diminuição requer que os processos sejam objeto de fluxo contínuo de gerenciamento de riscos, informação, comunicação e monitoramento.

Para mitigar os riscos alfandegários, sugeriu-se a atuação no Processo de Planejamento da Contratação, com a inclusão de cláusula em Edital e contrato, incluindo seguro aduaneiro de transporte internacional de importação correspondente ao custo do equipamento importado, frete e impostos de importação.

Os riscos de falhas processuais podem ser mitigados pelo Mapeamento do Processo de Aquisição Internacional, atividade que deve ser disciplina pelo Alto Comando do Exército e posteriormente aplicada e difundida. Além desses, deve haver a centralização e consolidação do planejamento das contratações pelo Alto Comando do Exército, através do estabelecimento de Grupos de Trabalhos Multidisciplinares para os riscos de ausência de planejamento, de restrições orçamentárias, estabelecendo a prioridade entre os gastos dos Programas Estratégicos; de ausência de padronização e lacuna na normatização, para criação de processo de trabalho formal e difusão para toda a Instituição; e de ausência de celeridade nas contratações, em que devem ser identificados os gargalos nos processos, com a inserção completa do processo no SiCoI.

O Alto Comando do Exército também é agente de compartilhamento ou mitigação dos riscos existentes no Processo de Planejamento da Contratação e advindos das conjunturas políticas, econômicas e sanitárias (nacionais e internacionais), através do estabelecimento de prioridades nas aquisições entre os Programas Estratégicos e para o Programa Guarani, mitigando os riscos de excesso de demandas, bem como compartilhando com os outros Programas Estratégicos os riscos de mudança na política de defesa ou do planejamento estratégico do Exército, ou, ainda, mitigando os riscos da rivalidade entre as contratações dos

Programas Estratégicos, da rotatividade dos Gerentes de Projeto e da dependência de fornecedores externos.

Os riscos de atraso na produção podem ser mitigados com a manutenção, pelo Agente da Contratação, de cadastro reserva atualizado de fornecedores, aptos a fornecerem os produtos após os *bidding results*.

Para mitigar os riscos de contingenciamento de recursos, os ODS podem antecipar as aquisições para o primeiro semestre do ano, de acordo com a prioridade de aquisições estabelecida previamente.

Os riscos de falta de capacitação e de conhecimento técnico, propõe-se que sejam mitigados através da preparação pela SEF de Estágio de Aquisições Internacionais, a ser incluído no Portal de Educação do Exército.

A fim de mitigar os riscos gerados por fraudes, corrupção, desvios de conduta ou, ainda, a disseminação de práticas nocivas, a Equipe de Contratação deve atuar no sentido de seguir as orientações quanto à restrição a interações não documentáveis com fornecedores e quanto à integridade do processo.

A Equipe de Planejamento da contratação deve atuar no Processo de Planejamento da Contratação, para mitigação dos riscos de ausência de cuidados com embalagens, planejando e incluindo cláusulas no Edital discriminando o tipo de embalagem a ser aceita, por produto. Ainda, deve atuar a fim de mitigar os riscos existentes no descumprimento contratual, através da inclusão de sanções no Edital e anexos. Deve, também, evitar o planejamento contratual de entregas parceladas, que podem provocar atrasos e influência de variações cambiais.

Para mitigar os riscos de elevação da taxa de juros e variação cambial, a DCONT deve atuar no Processo de Planejamento da Contratação, de modo a providenciar contratos de câmbio com cláusula de proteção ou hedge cambial.

Além disso, tanto a Equipe de Planejamento da Contratação quanto o Agente da Contratação são responsáveis por mitigar os riscos provenientes das falências das empresas contratadas. A primeira inclui no Edital e anexos cláusulas de verificação de capacidade econômico-financeira, enquanto a segunda realiza a checagem durante o Processo de Seleção do Fornecedor.

Ainda, a CEBW atua no Processo de Planejamento da Contratação para mitigar os riscos de impugnação do edital, através da utilização de modelos atualizados e adequados; e para mitigar os riscos de licitações desertas e fracassadas, por meio da implementação de metodologia adequada e com amplitude para obter os preços de acordo com o mercado.

Observou-se, por fim, que a quase totalidade das atividades de controle estão inseridas na etapa de Planejamento da Contratação, evidenciando a extrema importância dessa fase no processo de aquisições internacionais.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No planejamento inicial do trabalho de pesquisa, havia a intenção e a grande vontade de visitar as instalações da Comissão do Exército Brasileiro em Washington.

No entanto, com o decorrer do tempo, alguns fatos impediram essa visita, em especial a pandemia e as consequências dela advindas, como o aumento no custo das passagens aéreas.

Apesar de ter sido possível realizar entrevistas com os integrantes da CEBW, mesmo que remotamente, a inserção da experiência da visita enriqueceria bastante o conteúdo desta pesquisa.

5.2 AGENDA FUTURA DE PESQUISA

Esta pesquisa trouxe a perspectiva do gerenciamento de riscos através da aplicação de *frameworks* tradicionais, baseados no COSO.

No entanto, pode-se sugerir como futura pesquisa a aplicação, no processo de gerenciamento de riscos das aquisições internacionais, do modelo de análise do grau de maturidade (que vai de insuficiente a sistêmico), cujo *framework* conceitual demonstra a exposição da Instituição aos riscos no ambiente de valor (onde estão presentes os clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, o governo, a sociedade) e no ambiente de negócios (econômico, ambiental, político, social, tecnológico), nos quais a Instituição está inserida (Oliva, 2016).

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, M., Couto, M. H. G., & Oliva, F. L. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill. *Cadernos Ebape. Br*, 17, 156-172.
- Alexandrino, M., & Paulo, V. (2011). *Direito Administrativo Descomplicado*. 19ª edição. Rio de Janeiro: Forense.
- Alijoyo, A., & Norimarna, S. (2021, March). The Role of Enterprise Risk Management (ERM) Using ISO 31000 for the Competitiveness of a Company That Adopts the Value Chain (VC) Model and Life Cycle Cost (LCC) Approach. In 3rd International Conference on Business, Management and Finance. Oxford, United Kingdom (pp. 11-14).
- Almeida, W. A. C., Guarnieri, P., Goulart, L., Duarte, R. F., & Demo, G. (2018). Compras estratégicas no setor público: uma revisão sistemática da produção nacional. *Gestão. Org*, 16(2), 117-131.
- Araújo, J. G. R. D. (2014). Controle interno na perspectiva do Framework COSO ERM: um estudo na Universidade Federal da Paraíba.
- Aritua, B., Smith, N. J., & Bower, D. (2011). What risks are common to or amplified in programmes: Evidence from UK public sector infrastructure schemes. *International Journal of Project Management*, 29(3), 303-312.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.
- Assi, M. (2021). *Gestão de riscos com controles internos*. Saint Paul Editora.
- Ávila, M. D. G. (2016). Gestão de Riscos no Setor Público. *Revista Controle - Doutrina E Artigos*, 12(2), 179-198.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.
- Barros, C. D. C. (2014). O impacto da auditoria de governança na Administração Pública Federal Brasileira: o caso do Acórdão/TCU 1.603/2008.
- Best, B., Moffett, S., & McAdam, R. (2019). Stakeholder salience in public sector value co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1707-1732.
- Bevir, M. (2011). Governance as theory, practice, and dilemma. *The SAGE handbook of governance*, 1-16.
- Bezerra, H. V. (2019). O portfólio estratégico do Exército e a aderência ao mapa estratégico da força terrestre.
- Bouheraoua, S., & Djafri, F. (2022). Adoption of the COSO methodology for internal Shaṛī'ah audit. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, (ahead-of-print).

- Branch, T. (2019). Implementation of Enterprise Risk Management. Available at SSRN 3429108.
- Brasil. (1993). 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.
- Brasil. (2004a). Portaria CE nº 534, de 30 de agosto de 2004. Aprova o Regimento Interno da Comissão do Exército Brasileiro em Washington.
- Brasil. (2004b). Portaria Normativa nº 531, de 21 de maio de 2004. Dispõe sobre as Comissões Militares de Aquisição no Exterior, suas competências e dá outras providências.
- Brasil. (2008). Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços continuados ou não.
- Brasil. (2010). Instrução Normativa nº 04, de 12 de novembro de 2010. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.
- Brasil. (2012). Livro Branco de Defesa Nacional. Brasília, DF.
- Brasil. (2014). Instrução Normativa nº 04, de 11 de setembro de 2014. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal.
- Brasil. (2016). Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
- Brasil. (2017). Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal indireta, autárquica e fundacional.
- Brasil. (2017a). Portaria nº 465, de 17 de maio de 2017. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB 10-P-01.004).
- Brasil. (2017b). Portaria nº 222, de 05 de junho de 2017. Aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB 20-D-07.089).
- Brasil. (2018a). Instrução Normativa nº 01, de 29 de março de 2018. Dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações e sobre a elaboração do Plano Anual de Contratação de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Brasil. (2018b). Governança e Gestão Das Aquisições Na Administração Pública Federal: Uma Análise Sistêmica Das Oportunidades De Melhoria. Brasília: TCU.

- Brasil. (2019). Portaria nº 004, de 03 de janeiro de 2019. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro – 2ª Edição (EB 10-P-01.004).
- Brasil. (2021). Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- Carneiro Ramos, K. H., Montezano, L., & da Costa Junior, R. L. (2020). Overview of National Scientific Production of Corporate Risk Management in Public Administration from 2013 to 2018. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(1).
- CEBW. (2022). Request for Quotation. Disponível em dakota.cebw.org/cebwweb/PortalBR#.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Cheng, S., Jianfu, S., Alrasheedi, M., Saeidi, P., Mishra, A. R., & Rani, P. (2021). A new extended VIKOR approach using q-rung orthopair fuzzy sets for sustainable enterprise risk management assessment in manufacturing small and medium-sized enterprises. *International Journal of Fuzzy Systems*, 23(5), 1347-1369.
- Chizzotti, A. (2018). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. Cortez editora.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain.
- Code, C. (1992). Report of the committee on the financial aspects of corporate governance: The code of best practice. Retrieved September, 17, 2021.
- Collier, P. M., & Woods, M. (2011). A comparison of the local authority adoption of risk management in England and Australia. *Australian Accounting Review*, 21(2), 111-123.
- COSO. (1992). Internal Control – integrated Framework: Evaluation tools (Vol. 4). *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- COSO. (2004). Enterprise risk management-integrated framework. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- COSO. (2007). Gerenciamento de Riscos Corporativos – estrutura integrada. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- COSO. (2017). Enterprise risk management–integrating with strategy and performance. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- Costa, R. E., Hollnagel, H. C., & Bueno, R. L. P. (2019). Compras governamentais: panorama atual e desafios. *Revista Científica Hermes*, 23, 51-75.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.

- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Da Silva, D. A., da Silva, J. A., de Freitas Alves, G., & dos Santos, C. D. (2021). Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. *Revista do Serviço Público*, 72(4), 824-854.
- Da Silva, N. L., & de Carvalho Moura, I. R. (2020). Controles internos no setor público: uma análise à luz da estrutura do COSO no estado do Piauí. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Da Silva, J. T. M. (2021). A transversalidade dos SARP no Plano Estratégico do EB. *Doutrina Militar Terrestre em Revista*, 1(27), 10-19.
- Da Silva, P. F. (2018). Reflexos para o relacionamento entre Exército Brasileiro e Base Industrial de Segurança e Defesa da sistematização de práticas de gestão de riscos, de controles internos e de governança. *Centro de Estudos Estratégicos do Exército: Artigos Estratégicos*, 4(1), 16-32.
- De Souza Minayo, M. C. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista pesquisa qualitativa*, 5(7), 1-12.
- De Souza, M. T. (2019). *Portfólio Estratégico do Exército*.
- Dias, L. L. G. S., dos Santos, A. C., & Ramos, C. E. D. F. (2018). A nova estratégia nacional de defesa e o alinhamento do programa estratégico do exército guarani. *Revista da Escola Superior de Guerra*, 33(69), 174-197.
- Dionne, G. (2019). *Corporate risk management: Theories and applications*.
- Dold, M. F., & Rizzo, M. J. (2021). Frank Knight and the cognitive diversity of entrepreneurship. *Journal of Institutional Economics*, 1-18.
- Dos Santos, F. M. (2012). *Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin*.
- Dos Santos, T. D. J. (2021). Gestão de riscos e a norma ISO 31000: uma abordagem literária. *Management Journal*, 3(1), 1-14.
- Dos Santos, I. C., & Nunes, V. D. (2019). Revitalização da Indústria de Defesa no Brasil: Desafios e Oportunidades para o Arranjo Produtivo em São Bernardo do Campo. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 17-38.
- Elamir, H. (2019). Enterprise risk management and bow ties: going beyond patient safety. *Business Process Management Journal*.
- Fan, Y., & Stevenson, M. (2018). A review of supply chain risk management: definition, theory, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

- Farrell, M., & Gallagher, R. (2019). Moderating influences on the ERM maturity-performance relationship. *Research in International Business and Finance*, 47, 616-628.
- Fernandes, H. C., Rodrigues, F. J. R., Ribeiro, A. P. P., Amaral, D. M. A., & Júnior, M. G. S. (2020). Gestão do Risco no Setor Público: Uma Revisão de Pesquisa Empírica. *Latin American Journal of Development*, 2(5), 311-328.
- Ferreira, L. T. (2022). O papel das parcerias estratégicas como alternativa para o fomento das inovações no Sis-Def: uma análise do programa Guarani.
- Freitas, B. V. D. (2019). Compras e contratações públicas no exterior: uma proposta de mudança para o Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército Brasileiro.
- Fox, C. (2018). Understanding the new ISO and COSO updates. *Risk Management*, 65(6), 4-7.
- Garcez, A., Duarte, R., & Eisenberg, Z. (2011). Produção e análise de vídeograções em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, 37, 249-261.
- Gephart Jr, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. Plageder.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.
- Godoy, C. K., Melo, R. B., & Silva, A. B. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Gomes, G. P. S., Dias, C. A., de Oliveira Santos, A. T., Santos, C. M., Almeida, I. C., & Menezes, J. P. C. B. (2021). A governança pública e sua aplicação nos regimes próprios de previdência social. *Brazilian Journal of Development*, 7(4), 40136-40149.
- Gouvea, R. (2021). Brazil's defense industry: Challenges and opportunities. *Defence Industries in the 21st Century*, 170-183.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman Companhia Ed.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2013). Metodologia de pesquisa. *Porto Alegre: Penso*.
- Hill, S., & Dinsdale, G. (2003). Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público.
- Hill, S. (2006). Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. Traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.
- Hussain, T., Nugent, C., Moore, A., Liu, J., & Beard, A. (2021). A Risk-Based IoT Decision-Making Framework Based on Literature Review with Human Activity Recognition Case Studies. *Sensors*, 21(13), 4504.

- Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review. *Public management review*, 21(1), 21-46.
- ISO. (1995). Catalogue. International Organization for Standardization.
- ISO. (2009). Risk management—principles and guidelines. International Organization for Standardization, 15-21.
- ISO. (2018). Risk management: Guidelines.
- Juliana, L., Johari, R. J., Said, J., & Wondabio, L. S. (2021). The effects of tone at the top and professional skepticism on fraud risk judgment among internal auditors in Indonesia. *Management & Accounting Review (MAR)*, 20(1), 139-154.
- Kalpokaite, N., & Radivojevic, I. (2020). Teaching qualitative data analysis software online: a comparison of face-to-face and e-learning ATLAS.ti courses. *International Journal of Research & Method in Education*, 43(3), 296-310.
- Kummer, T. F., & Mendling, J. (2021). The effect of risk representation using colors and symbols in business process models on operational risk management performance. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(3), 649-694.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2021). Fundamentos de metodologia científica. 2010.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk management*, 14(4), 272-300.
- Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24(10), 867-887.
- Lee, H. (2021). COSO ERM Framework. In *Risk Management* (pp. 35-50). Springer, Singapore.
- Macedo, E. S. (2019). Gerenciamento de riscos nas aquisições públicas à luz da governança. Juazeiro.
- Minayo, M. C. D. S. (2010). Pesquisa social: teoria, método e criatividade (Org.). Vozes.
- Moreira de Rezende, E. C., & Figueiredo Moreira, M. (2021). Performance of Public Procurement: Recent National Literature Review and the Proposition of a Research Agenda. *Gestão e Regionalidade*, 37(112).
- Morse, J. M. (2008). “What's your favorite color?” Reporting Irrelevant Demographics in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 18(3), 299-300.
- Nakamura, K. A. (2020). Da Concepção ao Emprego: O Programa Estratégico do Exército Guarani. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 13(1), 14-14.

- Oliva, F. L., Sobral, M. C., Damasceno, F., Teixeira, H. J., e Grisi, C. C. D. H., Fischmann, A. A., & dos Santos, S. A. (2014). Risks and strategies in a Brazilian innovation–flexfuel technology. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66-79.
- Oleskovicz, M., Oliva, F. L., & Pedroso, M. C. (2018). Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(2), 18-31.
- Önder, M., & Zengin, Ü. N. (2022). A framework for comparative analysis: Public administration across the globe. In *The Palgrave Handbook of Comparative Public Administration* (pp. 51-76). Palgrave Macmillan, Singapore
- Otley, D., & Soin, K. (2014). Management control and uncertainty. In *Management control and uncertainty* (pp. 1-13). Palgrave Macmillan, London.
- Pacheco Neto, C. N. (2018). A implementação dos acordos de compensação ("offset") nas aquisições da comissão do Exército Brasileiro em Washington.
- Padoveze, C. L., & Bertolucci, R. G. (2000). Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: Enterprise Risk Management (ERM). Editora Atlas SA.
- Paula Filho, V. D. (2020). As competências em gestão dos megaprojetos de defesa do portfólio estratégico do exército brasileiro.
- Pércio, G. (2017). Gestão de Riscos nas Aquisições: afinal, “o que há de novo no Reino da Dinamarca”?.
- Rashid, M. M. (2020). Case analysis: Enron; Ethics, social responsibility, and ethical accounting as inferior goods?. *Journal of Economics Library*, 7(2), 97-105.
- Sanchez, H., Robert, B., Bourgault, M., & Pellerin, R. (2009). Risk management applied to projects, programs, and portfolios. *International journal of managing projects in Business*.
- Santos, M. M. D. (2013). O controle interno e a gestão de risco nas empresas da área metropolitana do Porto (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto).
- Santos, R. F. (2019). Identificação e análise dos riscos corporativos envolvidos nas relações com os agentes externos do processo de inovação de produto: o caso da Volkswagen do Brasil. (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Shafiee Moghadam, S., Ghorbani, A., & Forouzesh, R. (2021). Review and Analysis of INTOSAI Standards for Good Governance. *International Journal of Political Science*, 11(3), 63-76.
- Silva Junior, L. A., & Leão, M. B. C. (2018). O software Atlas. ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. *Ciência & Educação (Bauru)*, 24, 715-728.

- Soares, F. C. V. C., & Júnior, M. S. R. (2019). Percepção dos servidores de uma autarquia federal quanto à aderência de seu sistema de controle interno baseado na metodologia COSO. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 17(1), 225-251.
- Soares, S. P. L., Nunes, J. D. S., & Alves, A. A. (2021). O controle interno aplicado ao departamento financeiro de micro e pequenas empresas. *Brazilian Journal of Development*, 7(4), 37172-37186.
- Souza, F. S. R. N. D., Braga, M. V. D. A., Cunha, A. S. M. D., & Sales, P. D. B. D. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, 54, 59-78.
- TCU. (2018). Referencial básico de gestão de riscos. Brasília. Tribunal de Contas da União.
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual.
- Thabit, T. (2019, April). Determining the effectiveness of internal controls in enterprise risk management based on COSO recommendations. In *International Conference on Accounting, Business Economics and Politics*.
- Treasury, H. M. (2004). *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts*. London, Crown.
- Treasury, H. M. (2009). *The Orange Book Assessment Framework*. London, Crown.
- Trejos Salazar, C., Martínez Tencio, G., & Alonso Ubieta, S. (2018). Sistematización de bases de datos sobre comercio internacional: una revisión sobre su estado actual.
- Triviños, A. N. S. (1987). Pesquisa qualitativa. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 116-173.
- Verde-oliva, E. (2017). O Portfólio Estratégico do Exército. *Verde Oliva*, (237), 59-61.
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. D. S. (2019). Governança, gestão de riscos e integridade.
- Wang, L. (2019, April). Research on internal control construction system of energy-based enterprises based on COSO and financial quality. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 252, No. 3, p. 032062). IOP Publishing.
- Wongsuwatt, S., & Suntrayuth, S. (2019). The Influence of Risk Perception and Proactive Behavior on Performance of Firms:: The Moderating Roles of Organizational Units and Types of Firms. *The Journal of Risk Management and Insurance*, 23(2), 1-14.

APÊNDICE - Instrumento de Coleta de Dados



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E
CONTABILIDADE

ENTREVISTA (ROTEIRO)

Esta entrevista tem por finalidade obter informações relevantes que permitam subsidiar a elaboração de Dissertação a ser apresentada para o Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, da Universidade de São Paulo (FEA USP).

O trabalho visa a realizar uma análise acerca do Gerenciamento de Riscos das aquisições internacionais de suprimentos para o Programa Estratégico do Exército Guarani (Prg EE Guarani).

Nesse contexto, serão buscados dados acerca da percepção e identificação de eventos internos e externos que possam impedir ou dificultar o atingimento dos objetivos do EB, relacionados ao Prg EE Guarani, em seus diversos níveis.

1. Informações do entrevistado: Verificar o Órgão do Exército Brasileiro no qual trabalha o entrevistado.

1.1. Em que Órgão do Exército Brasileiro o(a) Sr(a) trabalha?

2. Identificação de Eventos: Identificar os eventos internos e externos que possam impedir ou dificultar o atingimento dos objetivos do EB, relacionados ao Prg EE Guarani.

2.1. (riscos estratégicos) - Quais são os eventos internos ou externos que podem impedir ou dificultar a execução do Plano Estratégico do Exército (PEEx) na consecução dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) que o(a) Sr(a) identifica no processo de aquisição internacional de suprimentos para o Programa Guarani? Qual a probabilidade (muito alta, alta, média, baixa ou muito baixa) de ocorrência de cada um deles e qual o impacto (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo), caso ocorram? Porquê?

2.2 (riscos operativos) - Quais são os eventos internos ou externos que podem impedir ou dificultar a realização de atividades eminentemente militares pela Força Terrestre (F Ter) que o(a) Sr(a) identifica no processo de aquisição internacional de suprimentos para o Programa Guarani? Qual a probabilidade (muito alta, alta, média, baixa ou muito baixa) de ocorrência de cada um deles e qual o impacto (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo), caso ocorram? Porquê?

2.3. (riscos de gestão interna) - Quais são os eventos internos ou externos que podem comprometer os objetivos e as atividades administrativas que o(a) Sr(a) identifica no processo de aquisição internacional de suprimentos para o Programa Guarani? Qual a probabilidade (muito alta, alta, média, baixa ou muito baixa) de ocorrência de cada um deles e qual o impacto (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo), caso ocorram? Porquê?

2.4. (riscos de integridade) - Quais são os eventos internos ou externos que podem configurar ações ou omissões intencionais que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção que o(a) Sr(a) identifica no processo de aquisição internacional de suprimentos para o Programa Guarani? Qual a probabilidade (muito alta, alta, média, baixa ou muito baixa) de ocorrência de cada um deles e qual o impacto (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo), caso ocorram? Porquê?