



Inovação e tomada de decisão em Defesa: considerações introdutórias ao planejamento baseado em capacidades*

Luiz Maurício de Andrade da Silva^a ■ Eduardo Xavier Ferreira Glaser Migon^b
■ Rubens Nunes^c ■ Fábio Sahn Paggiaro^d

Resumo: O trabalho apresenta contribuição teórica para investigações inerentes à temática da estratégia baseada em capacidades, um ramo de investigações das áreas de Administração e Economia. Seu ineditismo se assenta na relativa escassez de trabalhos com este perfil voltados para a área de Defesa, ao menos no que concerne à língua portuguesa e à matriz conceitual utilizada. A abordagem aqui apresentada procurou precisar o exato contexto teórico em que a estratégia baseada em capacidades se localiza, qual seja, a microeconomia e a economia dos custos de transação. Apresenta ainda um quadro referencial das necessidades estratégico-operacionais da área de Defesa no Brasil, basilares para que, conjugadas com as nuances da microeconomia, ajudem a assentar em bases sólidas os caminhos teóricos e os complexos contratos a serem celebrados entre os diferentes agentes que serão demandados nestes esforços de interesse nacional.

Palavras-chave: Inovação; tomada de decisão (processo); estudos de defesa; ciências militares; planejamento baseado em capacidades.

Fecha de recibido: 1/10/2018 **Fecha de evaluación:** 14/11/2018 **Fecha de aprobado:** 20/12/2018

-
- * A presente comunicação de resultados é parte dos esforços de pesquisa do 1º autor, orientador, e do 4º autor, mestrando, no âmbito do grupo de pesquisa “Gestão Estratégica e Teorias da Decisão” (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4762071858947374). É, também, parte dos esforços de pesquisa do 3º autor no âmbito do projeto “Economia de Defesa em perspectiva sistêmica” (MCTI/CNPq/MEC/CAPES nº 22/2014), assim como coopera com a implantação do Núcleo de Estudos de Política e Estratégia de Defesa (NEPED/ECEME/Brasil).
- a** Doutor em Administração (USP). Docente do Mestrado Profissional em Ciências Aeroespaciais (UNIFA, Rio de Janeiro, RJ, Brasil). Pesquisador nos Grupos de Pesquisa “Gestão Estratégica e Teorias da Decisão” e “Planejamento Estratégico e Empreendedorismo”.
Correo electrónico: luizmauriciolmas@afa.aer.mil.br
ORCID: orcid.org/0000-0002-3234-6407
- b** Doutor em Administração (EBAAPE/FGV). Doutor em Ciências Militares (ECEME). Docente do Programa de Pós-graduação em Ciências Militares (ECEME, Rio de Janeiro, RJ, Brasil). Pesquisador do “Laboratório de Estudos de Defesa” e do “Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar”.
Correo electrónico: eduardomigon@gmail.com
ORCID: orcid.org/0000-0002-8762-1701
- c** Livre docente (USP). Doutor em Economia (USP). Docente da Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (USP, Pirassununga, SP, Brasil). Pesquisador do grupo de pesquisa “Gestão Estratégica e Teorias da Decisão”.
Correo electrónico: rnunes@usp.br
ORCID: orcid.org/0000-0002-4428-2463
- d** Mestre em Ciências Aeronáuticas (UNIFA, Rio de Janeiro, RJ, Brasil). Assessor Especial de Planejamento (Ministério da Defesa, Brasília, DF, Brasil).
Correo electrónico: fabio.paggiaro@defesa.gov.br
ORCID: orcid.org/0000-0002-4957-6284

Cómo citar: Andrade da Silva, L. M., Ferreira Glaser, E. X., Nunes, R., y Sahn Paggiaro, F. (2019). Inovação e tomada de decisão em Defesa: considerações introdutórias ao planejamento baseado em capacidades. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 14(1), pp. 189-203. DOI: <https://doi.org/10.18359/ries.3672>

Innovation and Decision-Making in Defense: Introductory Considerations to the Capability-Based Planning

Abstract: This paper offers a theoretical contribution to the research related to the capability-based strategy, a branch of research within the Administration and Economy areas. Its originality is based on the relative scarcity of work on this topic that focuses on the Defense area, at least work produced in Portuguese with the conceptual matrix used here. This paper focuses on clarifying the exact theoretical context of the capability-based strategy such as microeconomics and economy of transaction costs. It also represents a benchmark for the strategic-operational needs of the Defense area in Brazil; they –together with the nuances of microeconomics– are key to set on solid grounds the theoretical paths and complex contracts that will be entered into by and between the different agents needed in these efforts of national interest.

Keywords: Innovation, decision-making (process); defense studies; military science; capability-based planning.

Innovación y toma de decisiones en Defensa: consideraciones introductorias a la planificación basada en capacidades

Resumen: este trabajo ofrece una contribución teórica para las investigaciones inherentes al tema de la estrategia basada en las capacidades, una rama de investigación dentro de las áreas de Administración y Economía. Su originalidad se basa en la relativa escasez de trabajos de este género enfocados en el área de Defensa, al menos con respecto al idioma portugués y a la matriz conceptual utilizada. Este trabajo se enfocó en precisar el contexto teórico exacto en el que se ubica la estrategia basada en capacidades, como la microeconomía y la economía de los costos de transacción. Además, representa un marco referencial para las necesidades estratégico-operacionales del área de Defensa en Brasil, que son claves para que -junto con los matices de la microeconomía- ayuden a asentar sobre unas bases sólidas los caminos teóricos y los complejos contratos que serán celebrados entre los diferentes agentes que serán necesarios en estos esfuerzos de interés nacional.

Palabras clave: innovación, toma de decisiones (proceso); estudios de defensa; ciencias militares; planificación basada en capacidades.

Introdução¹

O planejamento estratégico é o elemento central do planejamento de Defesa e das Forças Armadas, em contexto também relevante para o cenário brasileiro. Parte da discussão é associada à necessidade de adotar-se o denominado “planejamento baseado em capacidades” (Rumsfeld, 2002; Center for Contemporary Conflict (CCC), 2004), algo que varia em função de contingências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas de cada país. Ademais, o planejamento baseado em capacidades é algo que varia, também, em função da visão que se tem do exercício de planejar estrategicamente e, mesmo, da atividade gerencial específica de realizar o planejamento estratégico organizacional.

O exercício de planejar estrategicamente está relacionado com a visão que se tem do horizonte temporal mais distante, isto é, do futuro de longo prazo. Isto encerra ao menos duas escolhas primordiais, quais sejam, se a ênfase do planejamento estratégico irá recair (*i*) sobre os cenários e hipóteses de futuro ou (*ii*) sobre as necessidades materiais, tecnológicas ou de recursos e investimentos, almejadas para este futuro vindouro. Nos últimos anos os cenários e hipóteses de futuro se tornaram muito diversificados e assimétricos (National Intelligence Council (NIC), 2008, 2012; *Ministry of Defence*, 2014), pelo que a ênfase dos planejamentos estratégicos militares passou a recair sobre as capacidades necessárias para se fazer frente a tal leque de ameaças.

Os estudos seminais de planejamento estratégico voltavam-se para a estratégia das corporações privadas, de fins lucrativos (Ansoff, 1965), cuja inovação foi possibilitar uma visão das organizações como sistemas abertos, interagindo de forma dinâmica com seu meio ambiente. Segundo Silva & Almeida (2009), isto possibilitou que, uma

década depois, pesquisadores da Universidade de Stanford, liderados por Albert Humphrey, chegassem ao método *SWOT*² para a busca das orientações estratégicas genéricas. Neste tipo de planejamento estratégico os administradores das organizações focavam-se sobretudo nas questões macroeconômicas. A interação entre os administradores e os economistas sempre foi notável, mas nesta fase inicial do planejamento estratégico os economistas ainda não discutiam muito a origem das organizações, para compreender o mecanismo de funcionamento da economia em geral (Williamson, 2000). Focavam-se primordialmente nos mercados e nas leis de demanda. Em poucas palavras, na forma como os investidores alocavam os recursos e como o mercado realizava sua utilização.

Foi apenas a partir da chamada nova economia institucional (Arrow, 1971) que os economistas passaram a dedicar maior atenção aos aspectos do funcionamento interno das organizações. Passaram a investigar questões relacionadas ao desempenho das organizações, com perguntas sobre por que as organizações prosperam e como prosperam. Em poucas palavras, o foco de atenção voltou-se mais para a microeconomia. Na microeconomia as investigações que responderiam as questões acima em geral são buscadas em três amplas frentes de investigação: a visão da estratégia baseada em recursos; os incentivos que são dados aos administradores para bem gerirem estes recursos, e; a estrutura de governança da empresa.

Mas deve-se ter em mente que a tradição econômica da estratégia baseada em recursos (Eisenhardt & Martin, 2000) more generally, the resource-based view of the firm. We argue that dynamic capabilities are a set of specific and identifiable processes such as product development, strategic decision making, and alliancing. They are neither vague nor tautological. Although dynamic capabilities are idiosyncratic in their details and path dependent in their emergence, they have significant commonalities across firms (popularly termed ‘best practice’ apresenta nuances específicas de acordo com a sua cronologia. Nos primeiros

1 Conforme orientação recente da *The Scientific Electronic Library Online* (SCIELO/FAPESP) particulariza-se a participação autoral, como segue. O 1º autor participou da concepção da pesquisa, da pesquisa bibliográfica e da redação das seções 1, 2, 3.3 e 3.4. O 2º autor participou da pesquisa bibliográfica e da redação das seções 3.1 e 3.2. O 3º autor participou da pesquisa bibliográfica, da redação das seções 4 e 5, e da revisão crítica do texto. O 4º autor participou da pesquisa bibliográfica e da redação da seção 4.

2 Acróstico de strengthless, weaknesses, opportunities and threats.

ensaios (final da década dos 70) sobre a visão da estratégia baseada em recursos preponderavam estruturas de capital tipo *ownership* nas quais os proprietários da empresa eram também seus principais administradores. Esta fase se coadunava perfeitamente bem com aquilo que Williamson (2000) chamou de Teoria Política Positivista, em que definições específicas sobre controle e estrutura de capital, como regras formais, leis e direitos de propriedade e contratos a serem celebrados, seriam suficientes para o equilíbrio de funcionamento do mercado.

Com o advento do capitalismo dos anos 80 houve uma separação entre os proprietários e os administradores, agora agentes. Nesta fase, caracterizada como capitalismo gerencial, surge a necessidade de se controlar as decisões dos gerentes (agentes), para que se obtenha o melhor desempenho das organizações sem incorrer no conceito de conflito de agenciamento³ (Jensen & Meckling, 1976). Os economistas e os teóricos das organizações passam a investigar não apenas as estratégias baseadas em recursos, mas, tão ou mais importante, a estrutura de governança e os incentivos necessários para que se garanta o maior comprometimento possível dos administradores.

Nos dias de hoje este assunto ganha relevância ainda maior uma vez que os recursos se apresentam bastante escassos – principalmente em setores como o de defesa, que precisa dividir o orçamento nacional com outros setores também vitais – de tal forma que, quando se trata de investimentos em recursos e tecnologias no setor público, grande esforço de convencimento deve ser empreendido junto aos legisladores e tomadores de decisões de políticas públicas⁴.

Corroboramos com a visão de Eisenhardt & Martin (2000), de que o planejamento baseado em capacidades consiste em processos organizacionais

estratégicos como produtos a serem desenvolvidos ou adquiridos, alianças a serem celebradas e decisões estratégicas que criarão valor para as organizações e países.

De forma que o que se pretende com o presente estudo é realizar uma revisão teórica sobre o planejamento baseado em capacidades, e as razões que motivaram este tipo de planejamento na esfera da governança empresarial privada, como forma de auxílio e balizamento aos tomadores de decisão e formuladores de políticas públicas para o setor de defesa que hoje buscam trabalhar seus planejamentos com base em capacidades. O trabalho está dividido em 5 seções, incluindo esta. A segunda seção evidencia o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e suas hipóteses. A terceira apresenta uma discussão sobre a economia institucional, especificamente sobre os conceitos de microeconomia, economia dos custos de transação e comprometimento dos administradores. Nesta mesma seção são discutidos ainda os conceitos de incentivos, comprometimento e conflitos de agência, assim como a ética nas decisões, a partir de uma visão weberiana. Na quarta seção são enunciadas as principais capacidades militares necessárias para que as Forças Armadas cumpram suas atribuições constitucionais a contento. Na quinta seção, final, apresenta-se uma discussão sobre os resultados desta revisão teórica *vis a vis* suas hipóteses iniciais, as conclusões e desdobramentos futuros.

Problema de pesquisa, objetivos e hipóteses

O problema de pesquisa abordado neste trabalho insere-se na nova perspectiva que vem sendo trabalhada pelos formuladores dos planos militares, qual seja, a do planejamento e estratégias baseadas em capacidades. Aparentemente este assunto não está suficientemente sedimentado na área militar, como se depreende, em especial, na escassa literatura em língua portuguesa.

Os objetivos do trabalho são (i) contribuir para uma efetiva compreensão de como a economia institucional e a visão da firma baseada em recursos conferiu à microeconomia relevância igual àquela

3 O conflito de agência (ou agenciamento) surge quando as decisões que são tomadas pelos administradores (agentes) não são as ideais sob a ótica dos detentores do capital (acionistas). Na área pública poderíamos, seguindo a mesma lógica, considerar o Estado como o principal e os funcionários públicos como os agentes.

4 Para introdução ao debate sobre as especificidades da política de Defesa enquanto política pública sugere-se a leitura de Almeida (2010) e Migon (2011).

que já se observava na macroeconomia, e por que esta ampliação de escopo ocorreu, sobretudo no setor das empresas privadas de interesse no lucro. Ademais, pretende-se ainda (ii) colaborar com a fertilização dos debates que podem facilitar a implantação desta nova visão de planejamento no setor de defesa.

Pode-se afirmar que há duas hipóteses essenciais, que além de serem necessárias para limitar a abrangência e o escopo do que se pretende com o trabalho, possuem ainda um caráter motivacional para o esforço encetado na elaboração deste trabalho. A primeira hipótese é a de que os mesmos catalisadores que levaram as organizações privadas a esta maior ênfase na microeconomia, também estaria na base de justificativas que poderiam ser tomadas para o setor público no Brasil – aí incluído o setor de defesa – quais sejam, a necessidade de monitorar as decisões dos agentes, no sentido de que suas escolhas apontem principalmente na mesma direção dos interesses do(s) principal(is). Reduzindo assim objetivos divergentes. A segunda hipótese é que, assim sendo a formulação da primeira, uma melhor compreensão sobre as origens do conceito de planejamento baseado em capacidades poderia ajudar aos formuladores dos planejamentos militares a efetivamente conseguirem realizar este tipo de estratégias para o setor de defesa.

Fundamentos Microeconômicos da Estratégia

Tornou-se um lugar comum a afirmação de que a firma na teoria neoclássica é uma “caixa preta”, em que entram insumos e serviços produtivos, e, por processos inacessíveis ao observador, saem produtos e resíduos. O que se passa lá dentro, como a firma é organizada, quem controla, e a quem pertence, são aspectos que, por mais interessantes que sejam, não são contemplados pela teoria ortodoxa da firma. O que a teoria neoclássica faz é construir um modelo capaz de representar o processo de escolha relativa aos níveis de produção e de utilização de insumos. Como afirmou Coase (1990, p.5), a razão pela qual existem firmas, o que determina o número de firmas, bem como quais insumos e produtos são processados, são questões que

não interessam à maioria dos economistas. Coase relembrou uma expressão de Frank Hahn que caracteriza bem a firma na teoria econômica: “*a shadowy figure*”, uma figura sem substância, uma sombra. Jensen e Meckling (1976, p.45) argumentam que o que se designa usualmente pela expressão teoria da firma seria, de fato, uma teoria dos mercados em que as firmas são atores importantes. Nesse contexto, sobra pouco ou nenhum espaço para a estratégia.

Entretanto, ao lado da corrente dominante, desenvolveu-se um conjunto de teorias da firma em que o papel do *entrepreneur* é fundamental, resgatando desse modo a estratégia como elemento essencial na explicação da natureza e do crescimento da firma. A Organização Industrial avançou para além dos modelos de determinação de preços e quantidades em oligopólios, incorporando as inter-relações entre a estrutura da indústria, as estratégias e o desempenho das firmas. A Visão Baseada em Recursos enfatizou a singularidade da firma, que aglutina alguns recursos irreprodutíveis, e suas estratégias de crescimento, baseadas na utilização dos recursos existentes e na aquisição de recursos complementares. A Economia dos Custos de Transação deu margem à discussão de arranjos eficientes entre firmas, regulados por mecanismos de governança que proveem os incentivos e controles necessários para que os agentes realizem os ganhos potenciais da cooperação. A Teoria da Agência entende a firma como um feixe de contratos que distribui direitos de propriedade entre os membros da organização e define o modo como custos e recompensas serão alocados entre eles. Cada uma dessas teorias dirige a atenção para determinados aspectos da atividade empresarial em que os resultados dependem das estratégias adotadas.

Organização Industrial

Alfred & Mary Marshall talvez tenham sido os primeiros a empregar as expressões Economia Industrial (Marshall & Marshall, 1879) e Organização Industrial (Marshall, 1890). O objetivo da investigação é a organização dos diferentes ramos da indústria, e não da firma propriamente dita.

As economias de escala e de escopo foram identificadas por Marshall como fatores importantes na

determinação do tamanho da firma. Em algumas indústrias, a utilização eficiente do melhor maquinário requer grandes volumes de produção. Em outras, como na fiação de algodão e na tecelagem de chita, bastariam fábricas de tamanho moderado para se aproveitar das melhores máquinas disponíveis. Marshall também discutiu as economias de aglomeração como fundamento econômico para a concentração espacial de algumas indústrias.

A partir dos anos de 1930, uma vertente da Organização Industrial interessa-se pelas indústrias dominadas por grandes corporações, que formaram o eixo dinâmico das economias que se industrializaram tardiamente em comparação com a Inglaterra. Edward Chamberlain(1933), Joan Robinson(1933), e posteriormente Joe S. Bain (1956) lançaram as bases do paradigma Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), um referencial teórico que procurava explicar o desempenho das firmas (em termos de lucros e eficiência) a partir das estratégias empresariais factíveis em vista da estrutura da indústria (número de firmas, grau de concentração, nível de diferenciação dos produtos, etc.).

Apesar de a estrutura da indústria estar relacionada a aspectos da tecnologia (economias de escala e escopo) que constituíam barreiras à entrada de novos competidores, o paradigma ECD identificou barreiras à entrada construídas deliberadamente para preservar estruturas concentradas, permitindo manter lucros econômicos de forma sustentável. Foram identificadas estratégias unilaterais com o propósito de criar barreiras à entrada tais como a retaliação à entrada, o controle de fontes de matéria prima e ou de canais de distribuição, as estratégias de marketing, assim como estratégias de cooperação entre concorrentes, como o cartel e a colusão tácita.

A teoria da Organização Industrial foi sendo articulada ao longo do tempo, estudando-se os efeitos de retroalimentação entre desempenho e estrutura da indústria (por meio de fusões e aquisições ou novos investimentos financiados por lucros acumulados e ou valorização da firma nos mercados de capitais), entre desempenho e conduta (à medida que as firmas de desempenho superior tem acesso a recursos que permitem implementar estratégias antes inalcançáveis), e entre conduta

e estrutura (estratégias de crescimento da firma destinadas a aumentar a participação da empresa nos mercados correntes ou em novos mercados, de modo a ampliar seu poder de mercado).

Mais recentemente a Organização Industrial avançou na direção da formalização e da incorporação da teoria dos jogos, da programação dinâmica, da teoria do controle ótimo como ferramentas de investigação, associadas à validação empírica por meio da análise estatística e da história empresarial (Jacquemin, 1987). O objetivo dessa linha de pesquisa é identificar situações de equilíbrio estático ou dinâmico resultantes da interação estratégica dos agentes.

Na perspectiva da Organização Industrial, a estratégia das empresas visa a conquista de uma posição que lhes confira vantagens competitivas sustentáveis, protegendo-as tanto da competição das firmas estabelecidas e de potenciais entrantes, quanto do exercício do poder de mercado de fornecedores e clientes. O foco da estratégia não é a organização interna da firma, nem a cooperação na cadeia produtiva. Esses temas são tratados apenas na medida em que se constituem em meios para conquistar uma posição estrategicamente vantajosa, como por exemplo, liderança em custos, diferenciação de produto, e focalização em determinado segmento de clientes, etc. (Porter, 1996)

Visão da firma baseada em recursos.

A visão da firma baseada em recursos – *Resources Based View* (RBV) –, inspirada em Penrose (1959), tem o foco no crescimento da firma, que é condicionado por eventos internos e externos à própria empresa e compartilha a concepção de que a companhia é uma coleção articulada de recursos materiais, humanos e sociais. Wernerfelt (1984) esclarece que a RBV analisa as firmas do ponto de vista dos recursos (estoques), ao invés do ponto de vista dos produtos (fluxo). Para Tokuda Akio (2005, p.129), a RBV assume a hipótese de que os ativos controlados pela empresa, que incluem seus ativos, capacitações, processos organizacionais, informação, conhecimento, etc., constituem o principal determinante de seu desempenho.

Diferentemente da perspectiva da Organização Industrial, cada firma é concebida como uma organização singular: a rigor, a idéia *marshalliana* de companhia representativa não seria muito frutífera quando se quer entender o crescimento e a diversificação das firmas. Nesse sentido, a cultura organizacional, em grande medida constituída por conhecimento tácito e reproduzida no interior da empresa por processos informais, torna-se um objeto de pesquisa privilegiado pela RBV (Barney, 1991), porque é ao mesmo tempo idiossincrática à firma e fonte potencial de vantagens competitivas.

Como o estoque de recursos da empresa varia no tempo, a RBV contempla temas como a dependência em relação às escolhas passadas (*path dependence*) e a modificação das estruturas de mercado (criação de barreiras à entrada, por exemplo) empreendida por firmas que acumularam recursos suficientes para tanto, criando vantagens competitivas sustentáveis nos mercados em que a empresa atua e em novos mercados. Peteraf (1993, p.188) afirma que a RBV preocupa-se primeiramente com a acumulação de ativos interna à firma, sem excluir o crescimento por meio de fusões e aquisições. Nesse caso, a RBV enfatiza as complementaridades entre os recursos das firmas preexistentes ao ato de concentração.

Para que os recursos da firma se traduzam em vantagens competitivas sustentáveis é necessário que sejam (i) valiosos e raros, no sentido de seu uso gerar um fluxo de retornos maiores que a média da indústria, ao mesmo tempo em que são inacessíveis aos competidores; (ii) inimitáveis; e (iii) não substituíveis, de forma que os competidores não sejam capazes de reproduzir uma coleção de recursos semelhantes e, conseqüentemente, competir de forma mais agressiva. Isoladamente, cada uma dessas condições (apresentadas freqüentemente pelos acrósticos VRIN e VRIO, este último incluindo a organização) é necessária, porém não suficiente para a construção de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991).

Na perspectiva da RBV, a estratégia consiste no controle de recursos chave complementares e irreprodutíveis que permitam à firma obter desempenho superior ao das rivais. A atenção recai sobre os ativos físicos e o conhecimento formal,

mas sobretudo tácito, incorporado nas rotinas estabelecidas pela firma.

Economia dos custos de transação.

A Economia dos Custos de Transação fornece uma explicação para a razão de ser das organizações econômicas. Para colocar o problema, Coase lembrou uma bela metáfora de D. H. Robertson, que caracteriza o sistema econômico como uma mistura de controle de descentralização: “há ilhas de poder consciente nesse oceano de cooperação inconsciente, como gotas de manteiga coagulando em um balde de leite” (R. H. Coase, 1937, p.388). A questão é: porque existem tais “ilhas”?

A introdução dos custos de transação permite avaliar as alternativas para coordenar a alocação de recursos, o mercado ou a hierarquia. “A principal razão pela qual é lucrativo estabelecer uma firma parece ser que há um custo de usar o mecanismo de preços” (R. H. Coase, 1937, p.390). Em primeiro lugar, é preciso descobrir os preços relevantes para a atividade planejada. Há também os custos de negociar e estabelecer contratos para cada transação, bem como de ajustar as condições diante de mudanças no ambiente econômico. Contratos de curto prazo podem não ser satisfatórios quando um agente depende da continuidade do fornecimento em períodos longos.

A constituição de uma organização e o empoderamento de uma autoridade (o *entrepreneur*) para dirigir os recursos poupa certos custos de usar o mercado. O *entrepreneur* tem que desempenhar suas funções a custos mais baixos do que os custos de conduzir no mercado as mesmas transações.

Segundo Williamson (1996, p.101) as diferenças fundamentais entre mercados, contratos e hierarquias dizem respeito à adaptabilidade frente a mudanças ambientais, e ao uso de incentivos e controles demandados em cada estrutura de governança. Coase, em *A Natureza da Firma*, havia trazido à luz o fato de que os custos de transação variam entre estruturas de governança. Desse modo, estabeleceu-se uma relação entre o desempenho da organização, as estruturas de governança mobilizadas para conduzir transações, e os custos de transação. Williamson deu um passo importante ao associar os custos de transação com atributos

observáveis das transações. Ao invés de medir os custos de transação, medem-se atributos das transações que variam junto com os custos de transação em direção conhecida (Williamson, 1975). Os custos de transação, não mensuráveis plenamente e, às vezes, sequer observáveis, relacionam-se com características observáveis e possivelmente mensuráveis das transações, de uma forma que pode ser determinada teoricamente. Desse modo, enunciados sobre as consequências dos custos de transação podem ser testados.

Williamson (1979, p. 246) identificou três dimensões críticas para descrever relações contratuais: a incerteza, a frequência com que determinada transação se repete, e o “grau em que os investimentos são idiossincráticos”, isto é, o grau em que os investimentos requeridos para determinada transação não podem ser recuperados, caso a transação com determinado ator não aconteça. O efeito de uma mudança em qualquer uma dessas dimensões críticas sobre os custos de transação pode ser determinado teoricamente, assumindo-se que a firma economiza ao mesmo tempo custos de produção e de transação: uma elevação da incerteza, da frequência, ou do grau de idiossincrasia do investimento produz, *ceteris paribus*, um aumento dos custos de transação.

As estruturas de governança combinam dois elementos necessários para obter a cooperação, incentivos e controles, mas esses elementos estão presentes em intensidades e formas distintas em cada estrutura de governança. No mercado, os incentivos são fortes, proporcionados pelo ganho associado à realização da transação, e os controles são fracos; sob a hierarquia, os incentivos são fracos (uma vez que os benefícios não estão fortemente correlacionados com o desempenho dos agentes), mas os controles são fortes. As formas híbridas, isto é, os contratos entre agentes independentes, combinam em diferentes proporções incentivos e controles (Williamson, 1996, p. 105). As atividades necessárias para prover incentivos e exercer o controle são custosas. Como as proporções requeridas desses dois instrumentos de coordenação variam entre estruturas de governança, é de se esperar que os custos de transação variem quando se altera a

estrutura de governança empregada para conduzir uma mesma transação.

A estratégia consiste na criação de mecanismos de governança (regras que criam incentivos e instrumentos de controle) de modo a reduzir os custos de transação e apropriar os benefícios da cooperação entre agentes. O foco dessa vertente são as relações verticais e horizontais entre firmas, incluindo a provisão de bens públicos (ex: definição de direitos de propriedade) e coletivos (ex: padrões técnicos), na medida que afetam os custos dos contratos entre firmas.

Comprometimento dos administradores.

Fundamentalmente o que se considera como comprometimento dos administradores só pode ser medido em relação ao seu grau. Entendemos que o grau de comprometimento dos administradores, por seu turno, só pode ser medido pelo tipo (qualidade) de decisões tomadas por estes administradores e/ou suas consequências.

Pierucci (2004, p. 106) se refere a duas éticas que deveriam pautar as decisões, a ética da responsabilidade e a ética da convicção. A ética da responsabilidade estaria conectada ao princípio filosófico da deontologia, qual seja a filosofia dos deveres. E a ética da convicção estaria conectada ao princípio filosófico da teleologia, qual seja a filosofia das finalidades. Na ética da responsabilidade os administradores sopesariam com mais vigor o equilíbrio entre os custos e os benefícios das decisões tomadas. Isto porque não seria admissível que para, por exemplo, uma decisão simples como a aquisição de material de consumo, se incorresse em um dispêndio de recursos acima de um valor considerado – universalmente – razoável.

Já na ética da convicção os administradores estariam mais ciosos com os códigos de conduta aos quais tenham aderido para servir as suas organizações. Neste enfoque não se transigiria, em nenhuma hipótese, com os valores maiores com os quais haveria sido declarado o comprometimento. Poderíamos citar o compromisso com a preservação da vida. Srour (2000) cita o exemplo do comandante de um porta aviões que deve decidir,

após o horário do pôr do sol, se desliga ou não o balizamento noturno do navio de guerra sob seu comando. Desligando o balizamento o comandante condenaria os pilotos dos caças que ainda não retornaram para o pouso. Mantendo o balizamento ligado ele condenaria a segurança do navio e de sua tripulação. Mas aqui fica a profunda questão: seria possível sopesar da mesma forma o equilíbrio entre o número de vidas preservadas ou sacrificadas? Giannetti (2016, p. 36) faz uma interessante distinção entre valor e preço, estabelecendo uma comparação entre um cínico e um sentimental. O cínico sabe o preço de tudo, mas não conhece o valor de nada, e o sentimental vê muito valor em tudo, mas não sabe o preço de nada.

No início do atual capitalismo as principais decisões nas empresas cabiam aos seus fundadores. Com o crescimento dos mercados, a ampliação do porte das organizações e o aumento da complexidade da gestão, os fundadores foram obrigados a iniciar um processo de delegação de autoridade e poder nas tomadas de decisões, que passaram a ser compartilhadas com os gerentes.

Surge assim um novo agente no processo de dirigir uma empresa, que conta agora com proprietário (ou principal) e o gerente (ou agente). Assim, além de servir aos interesses do principal, a empresa passa a ter que se submeter também aos interesses do agente, ou, em outras palavras, aos interesses de seu corpo de dirigentes.

Inicialmente os interesses de ambas as partes eram convergentes, até que novas formas de estruturação organizacional (Morgan, 1995), e, sobretudo, novas formas de estruturação do capital (Gitman, 1978), foram fazendo emergir objetivos antagônicos, ou, sendo menos enfáticos, objetivos divergentes. Por que? Porque enquanto os proprietários precisam preservar o valor de suas firmas, os gerentes precisam preservar seus cargos, objetivos nem sempre convergentes, pois nessa dinâmica acontece, por exemplo, de os gerentes serem muito otimistas quando elaboram seus planos – uma maneira de demonstrarem competência e visão perante os principais, e ainda gerar expectativas positivas perante o mercado, inclusive o acionário – e muito conservadores ao decidirem, para não

arriscarem demais sua sobrevivência nos cargos que ocupam.

Entra-se numa fase do capitalismo de empresas administradas *por* gerentes, *para* gerentes! Surge então aquilo que Jensen Meckling (1976) denominaram de *conflito de agência*, ou seja, principal e agente com interesses difusos. Silva (2000) apontou possíveis conflitos de agência na gestão das principais empresas do setor aeroviário comercial brasileiro. Naquele estudo um método relativamente simples de realizar estimativas, como a regressão linear ajustada pela elaboração de cenários, poderia ter dado indicações precisas e antecipadas a respeito das turbulências que se avizinhavam para o setor de aviação. Indicando, assim, a necessidade de se adotar maior prudência no comprometimento dos recursos investidos. De forma que principais e agentes passam a necessitar, cada vez mais, do bom planejamento para uma coerente alocação dos já escassos recursos.

Aspectos relevantes do planejamento estratégico.

O planejamento é uma importante disciplina em todos os tipos de organizações, uma vez que dele dependem todas as demais atividades. Sem um rumo bem definido as diferentes áreas funcionais de uma empresa privada, como produção, marketing, finanças e recursos humanos, passariam a buscar objetivos individuais; estanques, que nem sempre seriam harmônicos para o todo envolvido, resultando em entropia⁵.

Planejar envolve a dimensão de tempo futuro, e com ele, incertezas, riscos, probabilidades e possibilidades que podem ou não se confirmar depois de elaborado o planejamento. Ainda assim, melhor planejar do que improvisar. Se de um lado o improviso enriquece tanto figuras musicais como o jazz ou a bossa nova, na gestão das organizações quase sempre é sinônimo de prejuízos.

Uma estimativa de vendas equivocada gera infraestrutura superdimensionada, que por sua vez

5 Entropia é o oposto de sinergia, ou seja, perda de energia no sistema. Podemos também admitir, por analogia, que no setor de defesa o Ministério da Defesa é o responsável pelas ações de coordenação e sinergia entre as três forças armadas brasileiras.

gera superdimensionamento de matéria-prima, funcionários de produção, pessoal técnico-administrativo, compras excessivas de materiais indiretos, assim por diante.

O exercício de planejar vem evoluindo constantemente, de tal forma que se antes o ato envolvia apenas a cúpula das organizações, deixando para os demais níveis hierárquicos e decisórios apenas as funções operacionais, hoje se procura maior participação de todos com o planejamento. Assim, outra virtude do planejamento é o envolvimento que este gera entre todos os agentes participantes, aumentando assim (i) a motivação e (ii) o compartilhamento de responsabilidades.

No período da revolução industrial a metáfora que mais inspirou as organizações foi a metáfora da máquina, cujo resultado foi retratado de forma exemplar por Charles Chaplin em seu filme “Tempos Modernos”. Hoje os teóricos organizacionais (Morgan, 1995) se inspiram na metáfora do cérebro e empenham-se para que as organizações funcionem como o cérebro humano: ágil, flexível, e de auto aprendizado.

Assim, se ontem os indivíduos saíam extenuados da linha de produção, hoje são convidados a trazer para o dia-a-dia do trabalho sua inteligência, intuição, sentido de circunstancialidade e criatividade.

A iniciativa de cada colaborador de uma empresa para resolver problemas de clientes internos e/ou externos irá depender do quanto ele perceba que está sendo convidado a usar mais cérebro, e menos músculos.

Da mesma forma que mudaram as metáforas que inspiram o funcionamento das organizações, mudaram também o arranjo de suas estruturas organizacionais, que passaram de um desenho vertical de rígida hierarquia, para formas mais horizontais bem ilustradas pelas estruturas matriciais. As rígidas estruturas verticais dependiam de regras claras sobre o que e como fazer em cada situação, geralmente definidas através de manuais de procedimentos.

As estruturas matriciais trazem em seu bojo os pressupostos da dinâmica interação entre seus agentes, que nela abandonam a postura passiva do “*faço porque foi mandado fazer*”, em troca da

atitude proativa do “*faço porque me sinto responsável pelos meus atos e pelos resultados do conjunto*”.

E ainda, as estruturas mais horizontais e participativas, como as matriciais, pressupõem também o fluxo desimpedido das informações estratégicas sobre o funcionamento da organização, suas metas, planos de ação e táticas.

O poder é exercido não por coerção, mas por convencimento, exigindo bastante autenticidade na liderança exercida pelos principais dirigentes. Os erros, por exemplo – quando ocorrem – não servem de referência para punições e rebaixamento, mas, pelo contrário, são aproveitados como matéria-prima do aprendizado contínuo e permanente: sendo esta a base do *aprender a aprender*, que pressupõe não somente a autonomia individual de escolhas, mas ainda o pleno exercício do aprendizado pela experiência, como com nossos cérebros.

De maneira que para a gestão organizacional estratégica, eficaz, um bom plano de metas (Kaplan & Norton, 1996) costuma ser a principal ferramenta de harmonização entre *participação e responsabilidade*.

Mas quando falamos no setor de defesa, operando com base em capacidades, quem deverá definir estas capacidades? Em se tratando de uma questão política, do mais alto grau de ações do poder executivo, não estaríamos (deveríamos) considerando uma inversão de uma filosofia gerencial, que de *bottom/up* voltaria a ser *top/down*?

Capacidades militares necessárias no Brasil

O planejamento baseado em capacidades, neste momento, está sendo estudado no âmbito do Ministério da Defesa, não havendo, ainda, conclusões finais sobre sua utilização. Contudo, nos Estados Unidos da América (EUA) e, por decorrência, na própria Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), além de Austrália e Nova Zelândia, tal processo de planejamento vem sendo adotado.

O conceito de capacidade é entendido como “[...] a habilidade em se obter um efeito desejado, sob padrões e condições específicas, mediante combinações de meios e procedimentos para

desempenhar um conjunto de tarefas [...]”. (JCS J-8, 2009, p. 6).

Esta mudança decorreu do entendimento de que o ambiente futuro é incerto e não seria possível prever quem seria o próximo oponente, nem onde o conflito ocorreria ou como seria. Por consequência, foi dada ênfase na construção de capacidades que atendessem uma ampla gama de ameaças à sua segurança nacional em vez de preparar a defesa contra adversários específicos. (DOD, 2004).

A finalidade do processo baseado em capacidades consolidou-se, portanto, no sentido de determinar e satisfazer necessidades conjuntas⁶, definidas no mais alto nível decisório do Departamento de Defesa, considerando as demandas dos usuários das citadas capacidades, os comandos combatentes. Identifica o que as forças conjuntas devem ser capazes de realizar antes de quais sistemas bélicos devem possuir.

Este processo caracteriza e quantifica tanto as necessidades de combate quanto aquelas relacionadas à própria construção das capacidades, assegurando que questões de doutrina, treinamento, pessoal, liderança, instalações e organizacionais sejam consideradas, simultaneamente, àquelas relativas a sistemas bélicos e custos (DOD, 2004, p. 1-1; Walker, 2005, p. 1-2).

O processo em questão baseia-se ainda em recursos previamente definidos que orientam planejamento, alocação de meios e execução orçamentária. Uma análise colaborativa define as necessidades conjuntas que dirigem um programa de defesa, ao qual as Forças Armadas apresentam soluções competitivas para satisfazer as necessidades. Altas lideranças são engajadas, desde o início, quando há grandes decisões a tomar e para prover orientações aos níveis subordinados. As capacidades definidas são objeto de avaliação de efetividade. (DOD, 2004)

De acordo com o *Guide to Capabilities-Based Planning* (TTCP, 2005), este método possui abordagem sistemática no sentido de desenvolver opções

de força mais adequadas a atender prioridades de governo. Tais opções devem atingir seus objetivos estratégicos, minimizar custos e riscos e cumprir outras restrições; são orientadas a resultados e derivam de diretrizes governamentais do mais alto nível; consideraram o modo como as forças irão lutar; se utilizam de áreas de capacidades, capacidades e subdivisões de capacidades; e estas são construídas dentro dos recursos disponíveis.

Contudo, para se definir as capacidades militares necessárias às Forças Armadas brasileiras faz-se necessário, também, caracterizar suas atribuições legais, definir os objetivos nacionais de defesa e as possíveis ameaças, tanto atuais quanto futuras.

As atribuições legais estão declaradas na Constituição Federal de 1988, na Lei Complementar Nº 97 (1999) e alterações posteriores. A primeira define que as “Forças Armadas [...] destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem”. A segunda estabelece que, “sem comprometimento de sua destinação constitucional, cabe também às Forças Armadas o cumprimento das atribuições subsidiárias [...]”, conforme nela explicitadas. Isto inclui, entre outros, o exercício de atividades relacionadas à segurança pública, delitos transfronteiriços e ambientais, entre outros não relacionados a este artigo.

Derivados dessas atribuições, a Política Nacional de Defesa (MD, 2012), estabelece os onze objetivos nacionais de defesa que, sinteticamente, e embora não assim explicitados, compõem quatro eixos temáticos. O primeiro encerra objetivos que visam à garantia da soberania, da integridade e dos interesses do Estado brasileiro, no Brasil e no exterior. O segundo volta-se para a inserção internacional brasileira no sistema internacional e à contribuição para a paz e segurança regional e mundial. O terceiro busca o adequado preparo das Forças Armadas. E o quarto orienta no sentido da autonomia tecnológica e industrial, bem como da mobilização dos recursos nacionais em prol do preparo de sua defesa.

No que tange às possíveis ameaças ao Estado brasileiro importante acompanhar as análises internacionais, as quais elencam desafios associados

⁶ O termo conjunto (s, a, as), nos EUA, quando utilizado em assuntos de Defesa, se refere a atividades, operações, organizações, etc., nas quais elementos de dois ou mais departamentos militares participam (DOD, 2016, p. 243).

às mudanças climáticas, escassez de recursos, criminalidade transnacional, terrorismo, etc. (Ahlens, Kohli, & Sood, 2013; Boeno, Boeno, & Soromenho-Marques, 2015; Cilliers, Hughes, & Moyer, 2011; Friends of Europe, 2011; Hawksworth, 2006; PWC (PricewaterhouseCoopers), 2013; Ward, 2011).

Tem-se, por força das previsões legais, da orientação política e dos cenários estimados, que as Forças Armadas devem ser capazes de conduzir amplo rol de missões, variando da Defesa Externa à Garantia da Lei e da Ordem, do empenhamento no próprio território brasileiro às demandas no entorno estratégico, da ação independente à sinergia com organismos internacionais, da atuação contra oponentes estatais e não estatais, convencionais e não convencionais, etc.

Assim sendo, são múltiplas as capacidades a serem edificadas, o que demanda o desenvolvimento de metodologia analítica própria, quer para melhor compreender os desafios existentes (Migon, 2016), quer para melhor construir a resposta a tais desafios (Leite, 2011). Trata-se de criar e/ou aperfeiçoar as ferramentas necessárias a apoiar processo de planejamento estratégico especializado, o planejamento de Defesa (Migon, 2014). Não sendo possível exaurir o assunto no contexto limitado de um artigo científico, abaixo são extraídas breves sugestões, de modo algum exaustivas e/ou absolutas, mas tão somente com a finalidade de propor um debate inicial, exemplificativo.

Controlar território, águas jurisdicionais e espaço aéreo sobrejacente

Esta capacidade refere-se à habilidade de monitorar e exercer efetivo controle de acesso e movimento em território, águas jurisdicionais e espaço aéreo sob jurisdição do Estado brasileiro. O monitoramento exige meios espaciais, aéreos, navais e terrestres, equipados com sensores de imagens e sinais, radares, sistemas de informação e comunicação, todos subsidiando as atividades de comando, controle e inteligência (C³I). O exercício do controle, por sua vez, demanda patrulhamento fluvial, marítimo, de fronteiras e policiamento do

espaço aéreo. Aplicar-se-ia às atividades civis, lícitas ou ilícitas, em tempos de paz, respeitadas as competências legais dos demais órgãos estatais. Aplicar-se-ia, ainda, a ameaças de forças armadas convencionais ou irregulares, em caso de conflitos.

Operar em qualquer tipo de conflito e ambiente de combate

Esta capacidade relaciona-se à habilidade de operar em quaisquer tipos de conflito e ambiente geográfico. Quanto aos tipos, podem ser convencionais, quando ocorrem entre forças regulares sem utilização de armas nucleares; irregulares, quando se dão contra grupos insurgentes; ou híbridos, quando misturam os dois tipos anteriores, além de organizações não governamentais. Quanto ao ambiente geográfico, combates travados em áreas urbanas, montanhosas, áridas, geladas ou selváticas exigem equipamentos e doutrinas de emprego específicas.

Dissuadir ações hostis de potências de médio porte

Tal capacidade refere-se à habilidade de se contrapor, em conflito convencional, a potências de médio porte, estas entendidas como capazes de projetar, isoladamente, poder convencional sobre áreas jurisdicionais brasileiras. Exige forças armadas equipadas e treinadas para atingirem o mesmo nível de letalidade de, a título de exemplo, forças francesas ou britânicas. Caso contrário, o País não teria poder dissuasório ante ameaças contra seu patrimônio oceânico e continental.

Projetar poder

Esta capacidade diz respeito à habilidade de atuar fora do território nacional, em apoio a missões internacionais promovidas por organismos internacionais, como no caso do Haiti. Ou, ainda, na evacuação de cidadãos brasileiros de países em conflito. Exige, além das capacidades anteriormente citadas, grande capacidade logística para sustentar as operações.

Atuar na garantia da lei e da ordem e atribuições subsidiárias

Esta capacidade refere-se a operações de contingentes militares na garantia de lei e da ordem e atribuições subsidiárias, conforme preconizado nos dispositivos legais.

Atuar contra atividades terroristas

Esta capacidade relaciona-se ao emprego das Forças Armadas contra atividades terroristas. Exige elevado grau de especialização e acuidade das atividades de inteligência. Contudo, todas essas capacidades definidas como necessárias às Forças Armadas dependerão de outra, a ser construída pelo Estado brasileiro, que é a autonomia industrial e tecnológica. Sem ela, não será possível independência em relação a fornecedores de equipamentos. Dentre mais sensíveis a essa limitação encontram-se os setores espacial, cibernético, nuclear (propulsão), de armamentos, de sensores (imagens e sinais) e de sistemas de comunicação e informação.

Conclusões: Possibilidades de pesquisa e desdobramentos futuros

A presente comunicação de pesquisa estruturou-se em de dois núcleos centrais. A partir da revisão de literatura típica das áreas de Administração e Economia, com destaque para conteúdo da subárea de Estratégia, foi feita a aproximação com aspectos do planejamento estratégico organizacional. Em seguida, com apoio de elementos mais próximos das Ciências Militares e dos Estudos de Defesa, foram informados elementos típicos do planejamento estratégico em Defesa, particularizando-se aspectos associados ao planejamento baseado em capacidades.

A pesquisa em questão, introdutória e exploratória, teve por objeto de análise a realidade do Ministério da Defesa do Brasil, assim como perspectivas associadas à realidade da Força Aérea Brasileira e Exército Brasileiro, em acordo com a trajetória profissional e acadêmica dos principais autores. Acredita-se, a partir da observação participante e das análises realizadas que o processo de

planejamento por capacidades é, ainda, uma experiência recente, e que demanda maior esforço de desenvolvimento, incluindo o desenvolvimento de massa crítica habilitada à metodologia, e de implementação, incluindo análise de processos e estabelecimento de metodologia de trabalho.

Sendo este um objeto de pesquisa emergente, forçoso destacar o viés introdutório com que se informou o assunto, isto é, pretende-se expor um problema específico e recente de pesquisa, que pode se beneficiar de esforços interdisciplinares de investigação. Acredita-se que o desenvolvimento e fortalecimento do processo de planejamento por capacidades pode se beneficiar de marcos conceituais e operativos já existentes no âmbito das Ciências Militares, em especial no contexto dos países de referência, mas também de importantes contributos disponibilizados pelas Ciências Sociais Aplicadas, em especial a Administração e a Economia. Sob tal perspectiva, tem-se que o Estado brasileiro, em especial no âmbito do planejamento setorial de defesa, demanda e incentiva ações que permitam melhor preparar as Forças Armadas brasileiras para os desafios futuros do século XXI, mas pode aperfeiçoar o processo alargando o escopo referencial associado, tanto teórico-conceitual quanto operativo-analítico.

Trata-se de agenda de pesquisa em franco desenvolvimento, sendo exemplos típicos de problemas de pesquisa os inerentes à investigação e discussão (i) da política de defesa enquanto política pública; (ii) do papel de civis e militares na formulação da política e da estratégia de Defesa, tópico que pode ser desdobrado tanto no estudo das relações civis-militares quanto na análise da governança em Defesa; (iii) de metodologias preditivas de cenários, ameaças e conflitos; (iv) de metodologias de planejamento estratégico; (v) das capacidades militares a edificar; (vi) da estratégia necessária a edificar as capacidades requeridas; etc. Significa dizer que pode ser útil, talvez mesmo necessário, estabelecer ações de fomento à discussão dirigida e fortalecimento do debate, e geração de conhecimento, nas áreas indicadas. Estima-se necessário o desenvolvimento conceitual dos itens indicados, em esforço sinérgico dos atores envolvidos, em especial junto à estrutura do Ministério

da Defesa, quer secretarias quer no âmbito do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, das Forças Armadas, com destaque para os respectivos Estados-Maiores e Escolas de Altos Estudos, e da Academia, em especial junto aos Programas de Pós-graduação que se dedicam com maior proximidade à temática da Defesa Nacional.

O acompanhamento da dinâmica do setor de defesa brasileiro, em aspecto que pode ser investigado comparativamente no âmbito da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, bem como de países de referência internacional, a exemplo da realidade dos Estados Unidos da América e da Organização do Tratado do Atlântico Norte, permite sugerir a existência de um campo específico em conformação, o qual pode ser (ao menos provisoriamente) denominado como “Gestão da Defesa”. É espaço de atuação mais típico de profissionais com formação em Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, os quais vêm se dedicando a estudar a temática de Defesa *pari passu* com os profissionais com formação e prática na área de Ciências Militares.

Referências

- Ahlers, T., Kohli, H. S., & Sood, A. (2013). Africa 2050: Realizing the Continent's Full Potential. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 5(3), pp. 153-213. DOI: <https://doi.org/10.1177/0974910113505790>
- Akio, T. (2005). The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management. *Ritsumeikan International Affairs*, 3, pp. 125-150.
- Almeida, C. W. de. (2010). Política de defesa no Brasil: considerações do ponto de vista das políticas públicas. *Opinião Pública*, 16(1), pp. 220-250.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, USA: McGraw-Hill Inc.
- Arrow, K. J. (1971). *Essays in the Theory of Risk-Bearing*. Chicago, USA: Markham Pub. Co.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, Reino Unido: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Boeno, R., Boeno, R., & Soromenho-Marques, V. (2015). Alterações Climáticas e Securitização : construção da dissuasão climática a. *Coleção Meira Mattos: Revista Das Ciências Militares*, 9(36), pp. 595-605.
- CCC (Center for Contemporary Conflict). (2004). *Capabilities-Based Defense Planning: Building a 21st Century*. Monterey, USA: National Security Affairs Department.
- Chamberlain, E. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, Reino Unido: Harvard University Press.
- Cilliers, J., Hughes, B., & Moyer, J. (2011). *African Futures 2050: The Next Forty Years*. Pretoria, África do Sul: ISS.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), pp. 386-405. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coase, R. H. (1990). Accounting and the theory of the firm. *Journal of Accounting and Economics*, 12(1-3), pp. 3-13. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(90\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0165-4101(90)90038-6)
- DoD (Department of Defense). (2004). *Joint Defense Capabilities Studies*. Washington, USA: Department of Defense.
- DoD (Department of Defense). (2016). *Dictionary of Military and Associated Terms*. Washington, USA: Department of Defense.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. E. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), pp. 1105-1121.
- Friends of Europe. (2011). *Asia 2050: Challenges Ahead*. Brussels, Bélgica: Friends of Europe.
- Giannetti, E. (2016). *Trópicos Utópicos*. São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.
- Gitman, L. J. (1978). *Princípios da Administração Financeira*. São Paulo, Brasil: Pearson Education Limited.
- Hawksworth, J. (2006). *The World in 2050*. London, Inglaterra: PWC (PricewaterhouseCoopers).
- Jacquemin, A. (1987). *The new industrial organization*. Cambridge, Reino Unido: The MIT Press.
- JCS (Joint Chiefs of Staff). (2009). *Capabilities-Based Assessment (CBA): User's Guide*. Washington, USA: Department of Defense.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, USA: Harvard Business School Press. DOI: <https://doi.org/10.1109/JPROC.1997.628729>
- Leite, M. D. A. (2011). Planejamento estratégico das Forças Armadas baseado em capacidades: reflexos para o

- Exército Brasileiro. *Coleção Meira Mattos: Revista Das Ciências Militares*, 5(24). Recuperado em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/77>
- Marshall, A. (1890). *Industrial Organization*. In *Principles of Economy*. London, Inglaterra: MacMillan and Co.
- Marshall, A., & Marshall, M. P. (1879). *The Economics of Industry*. New York, USA: MacMillan and Co.
- MD (Ministério da Defesa). (2012). *Política Nacional de Defesa*. Brasília, DF, Brasil: MD (Ministério da Defesa).
- Migon, Eduardo Xavier Ferreira Glaser (2016). Análise empírica da (in) segurança africana: pesquisando dados com o apoio de algoritmos. (Tese de Doutorado). Rio de Janeiro, RJ, Brasil: EBAPE/FGV (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas / Fundação Getulio Vargas).
- Migon, Eduardo Xavier Ferreira Glaser (2014). *Planeando a Defesa: algumas reflexões*. Lisboa, Portugal: Revista das Ciências Militares.
- Migon, Eduardo Xavier Ferreira Glaser (2011). A inserção dos assuntos de Defesa na agenda das políticas públicas. (Tese de Doutorado). Rio de Janeiro, RJ, Brasil: ECEME (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército).
- Ministry of Defence. (2014). Strategic Trends Programme: Global Strategic Trends - Out to 2045. *Global Strategic Trends*, pp1-202. Recuperado em: <http://globaltrends.thedialogue.org/publication/global-strategic-trends-out-to-2045/>
- Morgan, G. (1995). *Imagens da Organização*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- NIC (National Intelligence Council). (2008). *Global Trends 2025: a Transformed World*. Washington, USA: NIC.
- NIC (National Intelligence Council). (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Washington, DC, USA: NIC.
- Penrose, J. (1959). *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Pierucci, A. F. (2004). *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*. São Paulo, Brasil: Companhia das Letras.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- PWC (PricewaterhouseCoopers). (2013). *World in 2050 - The BRICs and beyond: prospects, challenges and opportunities*. London, Reino Unido: PWC (PricewaterhouseCoopers).
- Robinson, J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*. London, Reino Unido: MacMillan and Co.
- Rumsfeld, D. H. (2002). Transforming the Military. *Foreign Affairs*, 81(3), pp. 20-32.
- Silva, L. M. A. & Almeida, M. I. R. (2009). Tópicos de planejamento estratégico no setor de defesa e na Força Aérea Brasileira. *Revista da UNIFA*, v. 21, p. 33-43.
- Srour, R. H. (2000). *Ética Empresarial*. São Paulo, Brasil: Campus Editora.
- Walker, S. K. (2005). *Capabilities-based planning: how it is intended to work and challenges to its successful implementation*. *Strategy Research Project*. U.S. Army War College.
- Ward, K. (2011). *The world in 2050: Quantifying the shift in the global economy*. London, Reino Unido: HSBC Global Research.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, USA: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), pp. 233-261. DOI: <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York, USA: Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9708210726>
- Williamson, O. E. (2000). New Taking Institutional Economics: Ahead Looking. *Journal of Economic Literature*, 38(3), pp. 595-613.

