

# Estratégias de Marketing das Empresas do Segmento de Segurança e Defesa Brasileiro

**Renato Santiago Quintal**  
rsantiago79@hotmail.com  
MB e UERJ

**Robson Augusto Dainez Condé**  
robsonconde.mcc.uerj@hotmail.com  
SEFAZ-ES e UERJ

**Thiago de Abreu Costa**  
thiago.abreu.adm@gmail.com  
UERJ

**Leonardo Portugal Barcellos**  
lpbarcellos@gmail.com  
MPOG e UERJ

**Manoel Marcondes Machado Neto**  
marcondesneto@yahoo.com  
UERJ

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi identificar e avaliar as práticas e as estratégias de marketing aplicadas pelas empresas pertencentes ao segmento de segurança e defesa brasileiro. Elaborou-se um protocolo para o estudo de caso, submetido a todas as empresas filiadas a Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE), por meio de questionário não estruturado. Foram entrevistados executivos de dezenove empresas, em dezembro de 2011, e utilizada a análise de conteúdo para o tratamento das respostas. Os resultados obtidos possibilitaram identificar o perfil das empresas respondentes, no que tange ao porte da organização, composição do capital, principais clientes e estratégia adotada. Levando-se em conta o diminuto quantitativo de estudos desta natureza realizados no Brasil, o trabalho pode ser considerado relevante na medida em que possibilita a compreensão dos aspectos específicos de marketing das empresas do setor de segurança e defesa brasileiro.

**Palavras Chave:** Indústria de Defesa - Forças Armadas - Organizações - Estratégia - Marketing

## **1. INTRODUÇÃO**

Proença Júnior e Diniz (1998) aferiram que, ao longo da história, a expressão “Defesa Nacional” estava diretamente ligada às Forças Armadas. Pensava-se que a preservação da Segurança Nacional era um assunto afeto exclusivamente às Forças Militares, estando os demais setores limitados ao provimento dos meios necessários e do “estatuto jurídico próprio” ao cumprimento da missão pelos soldados. Os autores acima citados afirmam que do próprio setor militar partiu o “processo de ampliação do conceito de Segurança Nacional”, pelo qual ficava estabelecido que a todos os cidadãos cabia a preservação desse instituto.

Com o advento da aprovação da Estratégia Nacional de Defesa (END), observa-se crescente incremento do interesse da sociedade civil sobre assuntos relacionados à defesa nacional, que não são mais vislumbrados como algo de competência exclusiva dos militares. Para o Ministério da Defesa (2008), aquele documento refletiu o inédito engajamento de civis, principalmente da área política, no sentido de dotar o Brasil de estrutura de defesa compatível com sua dimensão e importância mundial. Vislumbra-se compreender que o sistema de defesa contribui significativa e decisivamente para a evolução econômica, social, política e para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

A END pretende reforçar as atividades conjuntas entre entidades de pesquisa das Forças Armadas, academia e o empresariado brasileiro. O objetivo dessa medida é o fomento da criação de um “complexo militar-universitário-empresarial” apto a operar na fronteira de tecnologias dotadas na maioria das vezes de utilidade dual, civil e militar (BRASIL, 2003).

Com base no exposto, o objetivo deste estudo foi avaliar as estratégias de marketing das empresas do setor de defesa. O presente trabalho confere ao tema “Indústria de Defesa” uma abordagem predominantemente empresarial, considerando a sua relevância estratégica para o país. Convém mencionar que, segundo definição apresentada pela ABDI (2011, p. 13), a “Base Industrial de Defesa (BID) reúne o conjunto das empresas estatais e privadas, bem como organizações civis e militares, que participam de uma ou mais das etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e manutenção de Produtos Estratégicos de Defesa (bens e serviços).”.

A relevância do tema está atrelada ao elevado patamar em que a indústria de defesa nacional foi alçada com o advento da Estratégia Nacional de Defesa, bem como o processo de internacionalização conduzido pelas indústrias do segmento, que vem se fazendo presente nos continentes americano, africano e asiático.

Espera-se que este estudo possa contribuir de forma relevante para a construção do conhecimento em um segmento industrial nacional alçado recentemente ao posto de protagonista nos cenários econômico e de ciência e tecnologia, em função de parcela representativa do setor ser composta por organizações intensivas em conhecimento. Por oportuno, convém registrar o diminuto quantitativo de pesquisas de marketing envolvendo o segmento em estudo.

O estudo está dividido em cinco seções. Na seção 2, é apresentada uma revisão de literatura; na seção 3 são abordados os aspectos metodológicos observados para elaboração e encaminhamento dos questionários às empresas, bem como o procedimento para análise dos resultados; na seção 4, são feitas análises e discussões dos resultados e, por fim, a seção 5 tece as considerações finais.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 A indústria de defesa brasileira: dos primórdios à atualidade**

O Quadro 1 traça um panorama da evolução da indústria de defesa brasileira no período compreendido entre os séculos XVIII e XXI, especialmente no que se refere a sua contribuição como instrumento de fomento e desenvolvimento do parque industrial nacional.



Quadro 1: Antecedentes históricos da indústria de defesa brasileira

| ORGANIZAÇÃO   | ASPECTOS HISTÓRICOS   |
|---|---|
| Casa do Trem de Artilharia (atual Arsenal de Guerra do Rio de Janeiro)  | Os antecedentes da indústria de defesa brasileira datam de 1762, ocasião em que foi edificada a Casa do Trem de Artilharia na cidade do Rio de Janeiro, a mando do Capitão-General Gomes Freire de Andrade, o Conde de Bobadela, governador das Capitanias do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo. Aquele estabelecimento funcionava como paiol de armamentos e munições e ponto de apoio para reparos expeditos. Hoje com a denominação de Arsenal de Guerra do Rio de Janeiro, a instituição dedica-se ao cumprimento da missão de “fabricar e recuperar Materiais de Emprego Militar (MEM) para o Exército”.  |
| Arsenal Real da Marinha (atual Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro)  | Em 1763, D. Antônio Alvarez da Cunha, o Conde da Cunha, ao ser empossado no governo da Capitania-Geral do Rio de Janeiro, foi incumbido do fortalecimento militar da colônia, em especial do Rio de Janeiro; nesse contexto, foi fundado o Arsenal Real da Marinha, que nos dias atuais tem a função de realizar “atividades técnicas, industriais e tecnológicas” afetas à “construção de unidades de superfície e submarinos, além da manutenção dos sistemas de propulsão naval, geração de energia, estrutura naval e controle de avarias dos meios navais”.  |
| Fábrica Real de Pólvora da Lagoa Rodrigo de Freitas (Hoje é parte da Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL)  | O estabelecimento foi fundado em 1808, na cidade do Rio de Janeiro, por D. João VI. Em 1824, a denominação foi alterada para Real Fábrica de Pólvora da Estrela e, a partir de 1939, recebeu o nome de Fábrica da Estrela. Em 1975, passou a fazer parte da IMBEL, empresa pública vinculada ao Exército. Essa organização tem atuação nos mercados militar e civil, em especial no fornecimento de um vasto rol de explosivos e acessórios destinados às Forças Armadas, Polícias Militares Estaduais e empresas especializadas em demolição.  |
| Fábrica Nacional de Cartuchos e Munições (atual Companhia Brasileira de Cartucho), Amadeo Rossi & Cia e Forjas Taurus.  | Registra-se o surgimento na década de 20 das primeiras companhias de capital privado produtoras de armamento nas regiões sudeste e sul do País. A empresa gaúcha Amadeo Rossi & Cia, fundada em 1920, tinha como principal produto a espingarda. A Fábrica Nacional de Cartuchos e Munições (atualmente conhecida como Companhia Brasileira de Cartuchos - CBC) deu início às suas atividades em 1926 através da fabricação de munições em São Paulo-SP, no Bairro do Brás. A fábrica de armamentos leves Forjas Taurus Ltda. foi fundada em 1939, na cidade de Porto Alegre.   |
| Parque de Material Aeronáutico de São Paulo (PAMASP), Centro Tecnológico do Exército (CTEx), IME, ITA, Centro Técnico Aeroespacial (CTA) e Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM) | No período de governo de Getúlio Vargas (1930-1945), teve início um programa de nacionalização de produtos de defesa a fim de reduzir a dependência brasileira de fornecedores externos, observada especialmente ao longo da II Guerra Mundial e após o conflito, quando o País foi surpreendido com a entrada maciça de material militar norte-americano em forma de produto acabado. O então Ministério da Aeronáutica foi responsável na década de 40 pelo robusto investimento na estruturação de um parque industrial destinado a oferecer suporte às modernas aeronaves da época, negociadas junto Governo norte-americano. O PAMASP consolidou-se como “maior complexo industrial da América Latina”, possibilitando o desenvolvimento da embrionária indústria brasileira. Foram criadas diversas organizações militares pelas Forças Armadas, a fim de possibilitar o incremento da Pesquisa e Desenvolvimento especialmente: o CTEx (1946), o IME (1959), o ITA (1954), o CTA (1954) e o IpqM (1959). |
| ENGESA, AVIBRAS e EMBRAER   | Em face do contexto político internacional da década de 70, a aquisição de material aeronáutico do exterior sofreu restrições, em especial do governo norte-americano. Naquele período, mais do que “aproveitamento da capacidade industrial”, a nacionalização passou a ser uma “necessidade essencial”, para que o apoio logístico às atividades operacionais fosse viabilizado. No período compreendido entre 1970 e 1980, houve desenvolvimento tecnológico para atender a demanda nacional, resultando no aumento da produção e exportação de material bélico. Naquele período, algumas empresas se destacaram: ENGESA (fabricação de carros de combate); AVIBRAS (foguetes aeroespaciais); EMBRAER (fabricação de aeronaves). No fim da década de 80, o Brasil consolidara-se como um grande exportador mundial de armamento.   |
| ABIMDE  | O estatuto da Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança foi aprovado em 05 de maio de 2009. Trata-se de uma associação civil, sem fins lucrativos, que congrega as empresas e instituições nacionais que participam de uma ou mais etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção e apoio logístico de produtos de defesa e segurança.   |

Fonte: Adaptado de Dellagnezze (2008), Avramesco e Cavali (2010) e ABIMDE (2011)

Pela análise do quadro acima exposto, observa-se que a indústria de defesa está inserida em um contexto nacional desde os meados do século XVIII. Nesse cenário, destaca-se a centenária contribuição da Indústria de Material Bélico do Brasil (IMBEL) para o



fortalecimento desse segmento, bem como o papel dos Institutos de Ciência e Tecnologia vinculados às três Forças Armadas.

## **2.2 A inserção da indústria de defesa brasileira em mercados internacionais**

Envolto no sentimento de “Brasil Potência Militar”, em 1967, foi estruturado um grupo de trabalho composto por Engenheiros de Automóveis, em sua maioria formada pelo atual Instituto Militar de Engenharia (IME), que foi incumbido do desenvolvimento de blindados de concepção nacional destinados ao atendimento das necessidades do Exército Brasileiro. Esse contingente labutou ao longo de doze anos aproximadamente e desenvolveu projetos relevantes no Parque Regional de Motomecanização da 2ª Região Militar, situado na cidade de São Paulo, alçados ao estágio de protótipos, e posteriormente viabilizados pelo setor industrial privado brasileiro. Foram produzidos alguns exemplares em escala comercial para abastecer parcialmente as necessidades do Exército Brasileiro e para atender a compradores estrangeiros em vinte países aproximadamente. Os projetos nasceram e se desenvolveram nas instalações do Exército, com recursos financeiros provenientes da própria Força. O resultado foi o desenvolvimento de uma classe de blindados sobre rodas, ainda em atividade no país e no estrangeiro. O primordial foi a integração entre os desenvolvedores do produto e as indústrias nacional e multinacional que viabilizaram comercialmente aquela ideia inovadora (BASTOS, 2008).

O problema surgiu quando todo o conhecimento foi repassado, inclusive os protótipos, por ocasião da assinatura dos contratos de produção das unidades iniciais. Não houve a contrapartida de que os direitos sobre desenhos e patentes disponibilizados às empresas trariam algum benefício direto ao Exército. No continente europeu, existe a prática comum do repasse à força armada responsável pelo projeto de um percentual sobre os exemplares exportados pela empresa fabricante. Essa medida poderia aqui ser vislumbrada como uma importante fonte de complemento ao orçamento das Forças Armadas (BASTOS, 2008). O desenvolvimento da indústria de defesa nacional aconteceu em paralelo ao processo de industrialização nacional. Convém acrescentar que o fortalecimento da indústria metal-mecânica atuou nos anos 50 como grande indutora. Nos anos 70, processo semelhante ocorreu em relação às indústrias de bens de capital, bélicas e de material aeronáutico (STRACHMAN; DEGLIESPOSTI, 2010).

Para Bastos (2008), o cenário internacional das décadas de 70 e 80, traduzido pela Guerra Fria e por pontos de conflito em distintas partes do planeta, foi responsável por impulsionar o sucesso do empreendimento. A robusta entrada de petrodólares provenientes especialmente da Líbia e Iraque significava a boa aceitação do produto brasileiro no mercado internacional. A Engesa era a única empresa responsável por vender blindados e caminhões a dezoito países, inclusive modelos inéditos, que nem o Exército Brasileiro possuía. Nos anos 80, a indústria de defesa brasileira atingiu a marca de oitava exportadora mundial nesse segmento.

Amarante (2004), citado por Avramesco e Cavali (2010, p. 82), afirma que o sucesso atingido pelo setor de defesa brasileiro na segunda metade da década de 80 foi viabilizado pelos acertos “na iniciativa, no planejamento e na execução de políticas governamentais de fomento em P&D e de fomento industrial no período de 1965 a 1985”. Durante todo aquele período, o sucesso da Base Industrial de Defesa brasileira foi atribuído à “continuidade de ações governamentais” favoráveis ao segmento de defesa.

Zaborsky (2003 *apud* STRACHMAN; DEGLIESPOSTI, 2010) salienta que as exportações de material de defesa deram um salto ao longo da década de 80, em função da Guerra Irã-Iraque. Contudo, no início da década de 1990, Embraer, Engesa e Avibras,



consideradas as três maiores companhias brasileiras do segmento de material de emprego militar, sofreram um duro golpe da crise internacional que aquele setor atravessou. As exportações brasileiras de armamento atingiram o menor patamar em 1994. A partir daquele período, as exportações do setor foram gradualmente sendo recuperadas.

Mas, ao mesmo tempo, observa-se um drástico enfraquecimento da Base Industrial de Defesa brasileira a partir da década de 1990, influenciada por contingências dos mercados interno e externo, dentre as quais podem ser citadas: fim da tensão proveniente da Guerra Fria; elevados estoques existentes em países distintos; aumento da competitividade do mercado internacional; e estabelecimento de barreiras tecnológicas pelos países que se encontravam em um estágio mais avançado de desenvolvimento (AVRAMESCO; CAVALI, 2010).

No plano interno a situação permanecia desfavorável, em especial no que tange ao cada vez mais reduzido orçamento das Forças Armadas brasileiras, aos elevados custos de produção, à pequena demanda e à inércia governamental sob o ponto de vista de políticas públicas que incentivassem a aquisição de material de emprego militar de origem nacional (AVRAMESCO; CAVALI, 2010).

De forma diferente do observado nos países desenvolvidos, em que a produção de material de emprego militar era voltada para o mercado interno, no Brasil, observam Strachman e Degliesposti (2010), a produção de armamento estava direcionada para o mercado externo. O Estado brasileiro era responsável por uma pequena demanda.

Para Strachman e Degliesposti (2010), o interesse por assuntos ligados ao tema “indústria de defesa” sofre um incremento a partir do momento em que se percebe que as negociações internacionais envolvendo material de emprego militar alcançam patamares mais altos, mesmo após o fim da Primeira Guerra do Golfo, em função da contínua instabilidade política constatada em algumas áreas do planeta.

Em relação ao mercado sul-americano de defesa, o Brasil é o maior comprador, seguido pela Venezuela. Os motivos que parecem explicar os níveis de importação em relação aos gastos e efetivos militares pode ser : (1) Peru e Equador apresentam motivos influenciados por aspectos externos; (2) a postura da Colômbia sofre grande influência do cenário interno; (3) enquanto a posição do Chile é corroborada pelo seu ordenamento jurídico interno, segundo o qual uma fatia da receita oriunda das exportações de cobre deve ser destinada às Forças Armadas daquele país (DAGNINO; FILHO, 2007).

Existe uma hegemonia da indústria de defesa norte-americana sobre o mercado sul-americano, o que, para Dagnino e Filho (2007), representa uma barreira à entrada da produção dos países sul-americanos. Outra barreira relevante à entrada é o próprio tamanho do mercado sul-americano, relativamente pequeno.

De acordo com Farias (2011), o governo Lula aprovou uma vasta gama de iniciativas voltadas à indústria de defesa que podem ser qualificadas como integrantes de uma política industrial para o segmento. O marco dessa política foi a aprovação da “Política e as Diretrizes de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica do Ministério da Defesa” no ano de 2002. Em 2005, com a aprovação, pelo Ministério da Defesa, da Política Nacional da Indústria de Defesa, ocorre a “primeira sistematização das principais características”. Por meio da aprovação da Estratégia Nacional de Defesa em 2008, foram ratificados os princípios basilares da Política Nacional da Indústria de Defesa.

O aspecto central dessa política é fortalecer e consolidar uma Base Industrial de Defesa, por meio da promoção de tecnologias e exportações. O sucesso dessa política poderá incrementar a performance brasileira no que diz respeito à exportação de armamentos. A





referida política industrial também vislumbra a possibilidade do rompimento do monopólio da comercialização de armamentos dotados de tecnologia avançada pelos países desenvolvidos, em face da previsão de autonomia tecnológica por parte da indústria de defesa nacional. A sinergia entre a autonomia em questão e uma “política externa independente ou pragmática” possibilitaria ao país estabelecer parcerias comerciais de modo a obter vantagens econômicas, o que poderia provocar tensões junto aos atuais líderes do comércio internacional de armamentos (FARIAS, 2011).

Farias (2011) entende que se trata da medida inaugural da Política Industrial de Defesa da gestão do Presidente Lula. Fica estabelecido que as aquisições conduzidas pelas Forças Armadas acima de cinco milhões de dólares terão compensações em termos de: tecnologia; fabricação de materiais e equipamentos; nacionalização da manutenção; treinamento de pessoal; exportação; e incentivos financeiros à indústria de defesa brasileira. O objetivo dessa medida é permitir a capacitação tecnológica da indústria de defesa nacional por meio das aquisições governamentais para as forças armadas.

### **2.3 Estudos anteriores**

A pesquisa de Matheus (2010) abordou de forma bastante peculiar a indústria de defesa nacional, ao desenvolver uma análise da rede brasileira a partir da teoria da dependência de recursos. O seu estudo objetivou expor o estágio atual da estrutura produtiva de serviços e materiais de defesa. Os achados principais concorreram para o apontamento dos fatores que mais impactaram a indústria de defesa brasileira.

O estudo de Farias (2011) ocupa-se do incentivo à indústria de defesa brasileira como política industrial e os desdobramentos na política internacional. Para tal, adota como recorte temporal o Governo do Presidente Lula, amparando-se em uma pesquisa bibliográfica. O pesquisador indica que o Brasil está perseguindo algo inédito: transformar-se em uma potência mundial autônoma e não-nuclear. Para encarar esse paradoxo, Farias (2011) aconselha que formuladores de políticas econômicas de defesa e externa guiem com criatividade os assuntos dessa natureza.

O trabalho de Amaral *et al.* (2007), por sua vez, investiga a evolução da qualidade da governança corporativa no período de 2003 a 2005. A governança corporativa foi avaliada sob a ótica de alguns aspectos, especialmente: acesso às informações, conteúdo das informações públicas; estrutura do conselho de administração e estrutura de propriedade e controle. Adicionalmente, verificou o efeito da internacionalização das empresas no que tange ao estágio de governança corporativa. Os principais achados apontaram que a governança corporativa vem se aperfeiçoando lentamente, com comportamento positivo na maior parte das observações. Por último, aqueles autores vislumbram que a internacionalização das empresas pode estar contribuindo para a adoção de melhores práticas.

## **3 METODOLOGIA**

O presente estudo, de natureza qualitativa, tem como objetivo identificar e avaliar as estratégias aplicadas pelas empresas do segmento de segurança de defesa.

O método utilizado foi o estudo de caso, seguindo um protocolo previamente desenvolvido, com o uso de um questionário não estruturado aplicado aos executivos das empresas estudadas. O protocolo do estudo de caso contempla os procedimentos e as regras gerais que necessitarão ser obedecidas. Esse ferramental tem a função de incrementar a confiabilidade do estudo, na medida em que orienta o trabalho do pesquisador (YIN, 2005).

A análise de conteúdo representa uma metodologia de pesquisa voltada para a descrição e interpretação do conteúdo de quaisquer documentos e textos. Trata-se de um



exame minucioso calcado em descrições sistemáticas, de cunho qualitativo ou quantitativo, que auxilia na reinterpretação das mensagens e no atingimento de um patamar de compreensão dos significados muito superior ao de uma leitura comum (MORAES, 1999).

Em última análise, quanto aos fins, o estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva.

### **3.1 Seleção da amostra e coleta de dados**

O objetivo deste estudo foi avaliar as estratégias de marketing das empresas do setor de defesa. Para atingir os objetivos propostos, primeiramente foram selecionadas empresas oriundas do setor de segurança e defesa, filiadas à Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE), que congrega em suas fileiras 129 entidades.

Os dados relativos a cada uma das empresas pertencentes ao setor foram cedidos pela Vice-Presidência Executiva e pela Diretoria Técnica da ABIMDE. De posse das informações, foi encaminhado aos executivos de cada uma das empresas do setor, questionário constituído por perguntas fechadas. As perguntas basearam-se no modelo de avaliação de estratégia de marketing desenvolvido por Toaldo (2004), que integrou o livro publicado por Vieira (2011). O questionário foi elaborado a partir da plataforma *googledocs*, estabelecendo-se um prazo de 12 dias para que as empresas-alvo desta pesquisa o respondessem.

Do total de 129 empresas, somente 19 responderam ao questionário. As outras 110 empresas não se manifestaram, provavelmente motivadas por aspectos estratégicos.

### **3.2. Análise dos dados**

As informações dispostas nos 19 questionários respondidos foram ordenadas em planilha eletrônica. A partir daquele documento, primeiramente, foram utilizados índices descritivos simples, especialmente frequências, com o intuito de melhor entender as estratégias de marketing delineadas pelas empresas do setor estudado.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **4.1 Características gerais das empresas da amostra**

O porte das empresas que compõem a amostra final foi examinado a partir da aplicação da classificação utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que leva em consideração o critério da receita operacional bruta anual (ROB) para a categorização das empresas (BNDES, 2010).

Notou-se que somente uma empresa é classificada como média-grande empresa, com ROB entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões, sendo esta a única de capital aberto. Seis empresas respondentes são classificadas como médias empresas (ROB entre R\$ 16 e 90 milhões) e nove como pequenas empresas (ROB entre R\$ 2,4 e 16 milhões), englobando 80% das empresas estudadas. Por outro lado, somente três respondentes estão enquadradas no conceito de microempresa, com ROB inferior a R\$ 2,4 milhões.

No que tange à constituição do capital, somente uma entre as organizações respondentes é constituída na forma de capital aberto, ressaltando-se que esta mantém atividades com mercados estrangeiros, qualificando-se como internacionalizada para os fins deste trabalho.

As demais 18 entidades são de capital fechado, resultado alinhado aos achados de Amaral *et al.* (2007). Para aqueles autores, o cenário corporativo brasileiro, quando comparado ao das economias industriais avançadas, ainda é constituído de um limitado número de organizações de grande porte com atividades fora do país e apresenta expressivo número de pequenas e médias empresas de capital fechado.



## 4.2 Características de controle das empresas estudadas

Ao investigar os indicadores de controle utilizados pelas empresas do setor de defesa, pode-se verificar que o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), o Benchmarking e o Orçamento são as ferramentas mais aplicadas por aquelas empresas, ressaltando a importância desses indicadores de controle. O questionário tratou das principais ferramentas de controle empregadas, constatando-se que as opções variaram consideravelmente, conforme ilustra o Gráfico 1. Esse achado pode ser explicado pelas distintas características das empresas e pelo perfil dos respondentes, apontando que, apesar da maior frequência de uma ou outra ferramenta, não existe um indicador que possa ser considerado como utilizado pela maioria dos respondentes. Apesar disso, destaca o uso do orçamento como ferramenta de controle mais utilizada pelas empresas da amostra.

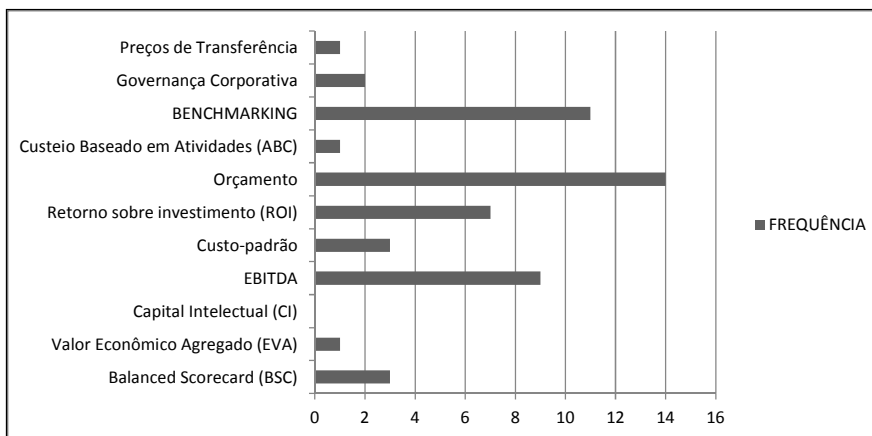


Gráfico 1: Ferramentas de controle gerencial utilizadas

## 4.3 Estratégia adotada

Segundo Dymont (1987), há duas estratégias para se obter vantagem competitiva: custo e diferencial do produto. Segundo Porter (1980), a estratégia de liderança de custo implica na obtenção de vantagens competitivas pelo oferecimento de produtos e serviços a um custo mais reduzido, ao passo que a diferenciação envolve a obtenção de vantagens pelo acréscimo de um ou mais itens de diferenciação nos produtos e serviços, que respaldem a prática de preços mais elevados. A análise do Gráfico 2 aponta que as empresas da amostra apresentam maior preferência pela liderança de custo.



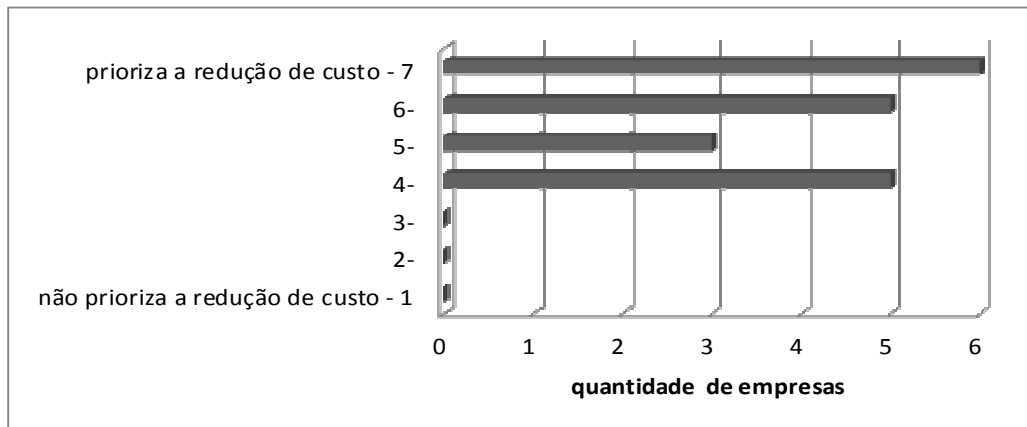


Gráfico 2: Estratégia de liderança de custo

Adicionalmente, pela análise do Gráfico 3, observa-se, também, que grande parte das empresas respondentes adota a estratégia de diferenciação de seu produto. Segundo Porter (1980), a diferenciação implica em atingir vantagens pelo acréscimo de um ou mais componentes de diferenciação nos produtos e serviços, que respaldem a prática de preços mais elevados. Notadamente, os resultados indicam que as empresas, embora priorizem ambas as estratégias, atribuem maior importância à diferenciação de seus produtos.

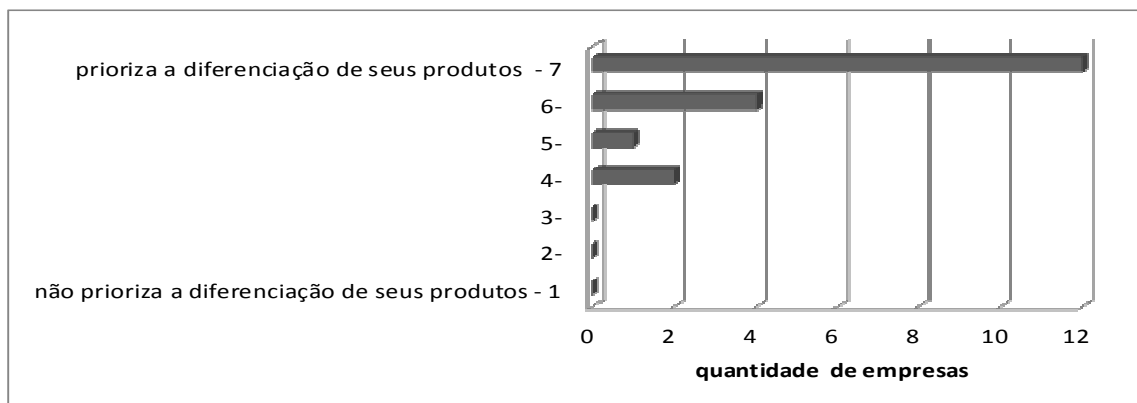


Gráfico 3: Estratégia de diferenciação

Para Kotler (2000), no desenvolvimento da estratégia, as classificações dos setores baseiam-se no quantitativo de empresas vendedoras; nos patamares de diferenciação do produto; na presença ou não de obstáculos à entrada, à mobilidade e à saída; a formação dos custos; a interação vertical e o grau de globalização. Observa-se que qualquer produto pode ser diferenciado até certa medida. Todavia, nem todas as diferenças podem ser consideradas significativas. O autor comenta, ainda, que a satisfação dos seguintes critérios possibilita o estabelecimento da diferenciação: importância; destaque; superioridade; exclusividade; acessibilidade; e lucratividade.

Tem aumentado cada vez mais a exigência dos clientes acerca de qualidade e serviços superiores, bem como alguma customização. As diferenças reais entre produtos são percebidas cada vez menos por eles, que também têm se mostrado menos fiéis às marcas. A consulta a internet possibilita a obtenção de maiores informações sobre produtos, o que influencia na tomada de decisão orientada a compras racionais, pautadas em maior sensibilidade ao preço e na busca por valor (KOTLER, 2000).



O inovador detém a tarefa de desenvolver o novo produto, transitando pela distribuição, informação e educação do mercado. A retribuição pelo trabalho e risco associado é a liderança do mercado. Contudo, outra organização pode antecipar-se e copiar ou aperfeiçoar o novo produto. Apesar de provavelmente não ultrapassar a líder, a seguidora será capaz de auferir lucros altos, uma vez que não necessitou arcar com todos os custos de inovação (KOTLER, 2000).

A invenção de um produto é uma estratégia custosa, todavia as consequências podem contrabalançar, especialmente se a organização é capaz de transformar uma inovação do produto no estrangeiro em um sucesso no país. A maior velocidade de inovação é primordial em uma situação de redução dos ciclos de vida do produto. Concorrentes em distintos setores se instruem sobre novas tecnologias e oportunidades praticamente simultaneamente (KOTLER, 2000).

Em uma organização bem equilibrada, Pesquisa, Desenvolvimento e Marketing compartilham a incumbência pelas inovações bem sucedidas voltadas ao mercado. A equipe de pesquisa e desenvolvimento deve assumir o encargo não somente da inovação, como também pelo lançamento de um produto que logrou êxito. A equipe de Marketing deve se responsabilizar pelas novas vendas, pela identificação acertada das necessidades e preferências dos clientes (KOTLER, 2000).

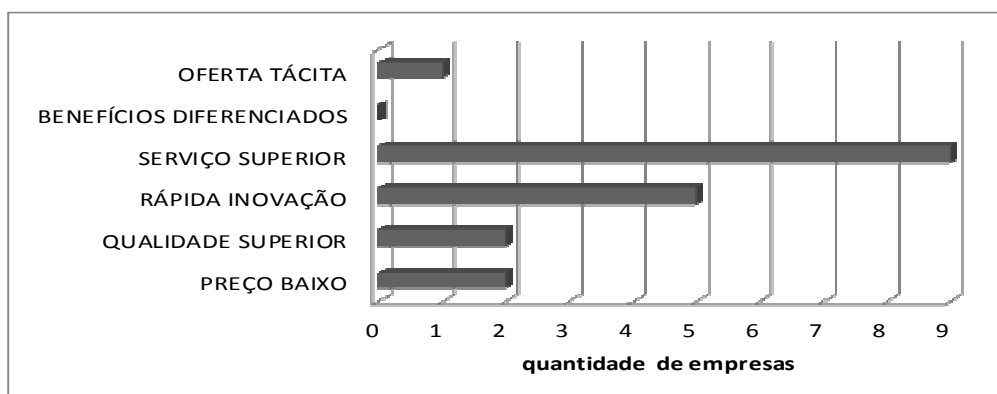


Gráfico 4: Estratégia de posicionamento

Pode-se perceber, através do gráfico 4, que as empresas priorizam a rápida inovação e o serviço superior como estratégia, resultado que corrobora com a observação de Kotler (2000), segundo o qual tem aumentado cada vez mais a exigência dos clientes acerca de qualidade e serviços superiores.

#### 4.4 Composição da carteira de clientes

O gráfico 5 apresenta a composição da carteira de clientes das empresas da amostra.

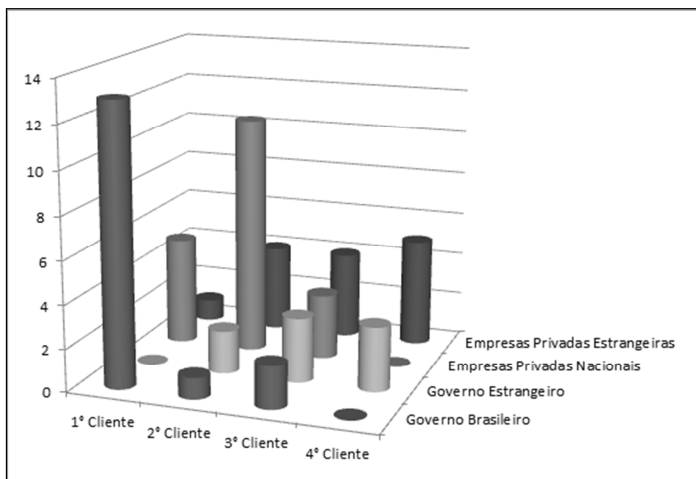


Gráfico 5: Carteira de clientes

Para Matheus (2010), o relacionamento entre o setor industrial e os demais componentes da rede de defesa se manifesta na forma contratual. A pesquisa daquele autor confirmou que a totalidade das entidades industriais prefere entendimentos formais para balizar os relacionamentos. Aquele autor observou que a maior parte dos clientes do segmento de segurança e defesa é formada por organizações militares que compõem a administração direta e regem seus acordos administrativos pela Lei n. 8.666/1993.

As informações contidas no Gráfico 5 corroboram os achados de Matheus (2010) e evidenciam que o primeiro cliente em grau de prioridade das empresas respondentes é o Governo Brasileiro.

#### **4.5 Composição do Orçamento de Comunicação**

O composto de comunicação de marketing é formado por cinco modelos essenciais de comunicação, a saber: propaganda; promoção de vendas; relações públicas e publicidade; vendas pessoais; e marketing direto. A propaganda representa qualquer maneira remunerada de apresentação e promoção impessoais de ideias, produtos e serviços por um agente publicitário identificado. Promoção de vendas representa uma diversidade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a aquisição de um produto ou serviço. Relações públicas e publicidade estão afetas ao sortimento de programas confeccionados para a promoção ou proteção da imagem de uma instituição ou de seus produtos. Vendas pessoais representam a ação mútua com um ou mais compradores prováveis objetivando expor produtos ou serviços, responder a questionamentos e atender aos pedidos. O marketing direto está afeto à utilização de ferramentas como correio, telefone, fax, correio eletrônico ou internet para o estabelecimento da comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou solicitar-lhes diretamente uma resposta (KOTLER, 2000).

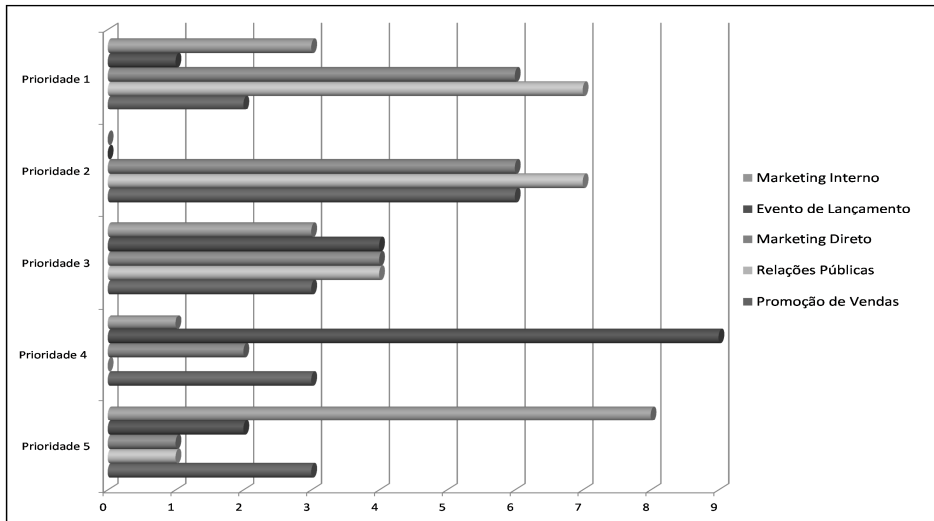


Gráfico 6: Orçamento de comunicação

Com o objetivo de realçar novos produtos ou outras atividades e alcançar o público-alvo, as organizações promovem eventos especiais, tais como conferências, exposições, seminários, concursos, competições, passeios e patrocínio de acontecimentos esportivos e culturais. A atividade de promoção de vendas lança mão desses instrumentos, que oferecem os benefícios da comunicação; o incentivo incorporado em concessões, estímulos ou contribuições; e o convite para a imediata realização da transação. O encanto das atividades de relações públicas e assessoria de imprensa norteia-se em três aspectos distintos: elevada credibilidade; possibilidade de angariar compradores desprevenidos; possibilidade de tornar o produto mais concreto para o potencial comprador (KOTLER, 2000).

No que tange ao orçamento de comunicação das empresas do segmento de segurança e defesa, revestem-se de importância o marketing direto, as atividades de relações públicas e as vendas diretas, conforme ilustrado no gráfico 6. Bialmente, é realizada a maior e mais importante feira de defesa e segurança da América Latina. A *Latin American Aerospace and Defense* (LAAD) que congrega empresas brasileiras e internacionais cuja especialidade é o fornecimento de equipamentos e serviços para as três Forças Armadas, polícias, forças especiais, serviços de segurança, consultores e agências governamentais. O evento vem se confirmando como fórum de debates e apresentação de novas tecnologias no setor de defesa e segurança latino-americano.<sup>1</sup>

#### 4.6 Participação de mercado

O gráfico 7 apresenta a participação de mercado das empresas da amostra. Ao observá-lo, percebe-se que houve o aumento da participação de mercado da maioria das empresas respondentes, em função da estratégia adotada pelos mesmos.

<sup>1</sup> Informações disponíveis em: <<http://laadexpo.com.br/portugues/>>. Acesso em: 25 jan. 2012.

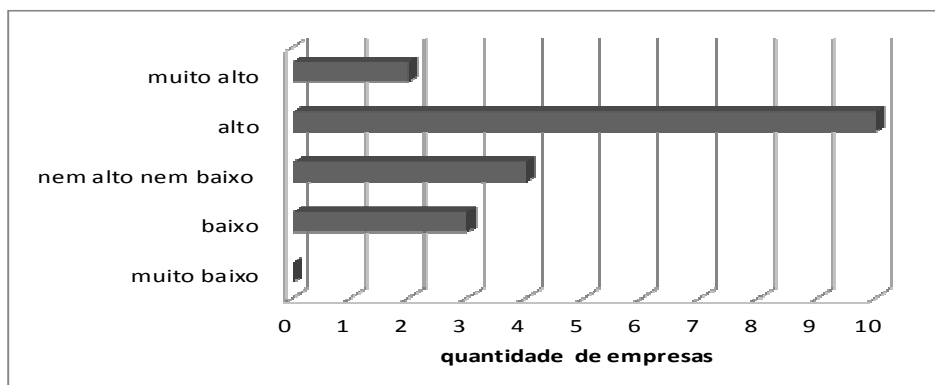


Gráfico 7: Participação de mercado

Matheus (2010) observa que a indústria de defesa brasileira apresenta uma performance historicamente dissonante e, a partir do início da década de 1990, a sua contribuição no fornecimento de materiais e serviços para as Forças Armadas foi reduzida substancialmente. O autor anteriormente citado acrescenta que o orçamento do Ministério da Defesa encontra-se relativamente comprometido com despesas de pessoal, sendo destinado um reduzido quantitativo de recursos para investimento e despesas correntes. E destaca a carência de ações e programas que privilegiem a indústria doméstica, tal qual ocorre nos EUA.

#### 4.7 Satisfação de clientes

O gráfico 8 ilustra o grau de satisfação dos clientes das empresas analisadas. Os resultados evidenciam que a satisfação dos clientes foi atingida a partir da estratégia adotada.

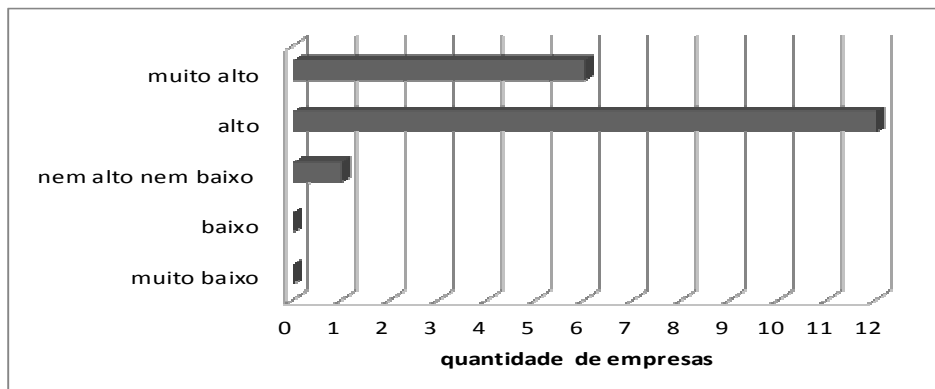


Gráfico 8: Satisfação de clientes

Em entrevista concedida a Matheus (2010), Maurício Campello da Silveira, diretor da divisão de armamento da ARES Aeroespacial e Defesa Ltda., explicou que, quando há um quantitativo elevado de clientes, o impacto da diminuição da demanda por um deles não produz um efeito bastante significativo para determinada entidade. Todavia, quando a demanda é formada por um único cliente, situação frequentemente observada no segmento de defesa, a diminuição da demanda aumenta a complexidade da situação.

Existem distintos fatores que aumentam o impacto da falta de recursos financeiros e o conhecimento das necessidades das Forças Armadas oportunamente se apresenta como um dos aspectos mais críticos, pois o setor industrial de defesa depende quase que exclusivamente de um único cliente; em algumas situações, a especialização atinge graus tão elevados de





refinamento que a empresa só desenvolve relações com apenas uma única Força Armada. Essa demanda é dependente de um diminuto número de clientes, o que a distancia do *modus operandi* do mercado (MATHEUS, 2010).

Para Rossi e Slongo (1998), as informações acerca dos patamares de satisfação dos clientes se revelam como uma das prioridades na gestão das entidades empenhadas com a qualidade dos produtos e serviços ofertados e, conseqüentemente, com os efeitos logrados junto a seus clientes. Os autores anteriormente citados acrescentam que as pesquisas acerca da satisfação de clientes estão fortemente relacionadas aos processos de qualidade, responsáveis pelo incremento da competitividade das organizações. Adicionalmente, as pesquisas de satisfação estão inseridas entre os pré-requisitos que corroboram ações eficazes de marketing.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi avaliar as estratégias de marketing das empresas do setor de defesa. A pesquisa confere ao tema “Indústria de Defesa” uma abordagem predominantemente empresarial e, considerando a relevância estratégica deste segmento, é indiscutível sua contribuição ao parque industrial do país. Grande parcela das inovações tecnológicas em produtos, processos ou serviços é oriunda de pesquisas destinadas ao atendimento das necessidades militares. Através de um processo de “*spin off*” da tecnologia gerada, esse conhecimento é transferido ao setor civil por meio da produção de bens e prestação de serviços. A internet e o GPS (iniciais de Global Position System) são casos emblemáticos dessa possibilidade (LONGO, 2007).

Os resultados do estudo indicam que as organizações estudadas, em sua maioria, são pequenas e médias empresas com capital fechado, resultado alinhado aos achados de Amaral *et al.* (2007). Para estes autores, o cenário corporativo brasileiro, quando comparado ao das economias industriais avançadas, ainda é constituído de um limitado número de organizações de grande porte com atividades fora do país e apresenta expressivo número de pequenas e médias empresas de capital fechado.

Pode-se perceber, também, que as empresas priorizam como estratégia a rápida inovação e o serviço superior, resultado que corrobora com a observação de Kotler (2000), segundo o qual tem aumentado cada vez mais a exigência dos clientes acerca de qualidade e serviços superiores. Adicionalmente, observou-se que as empresas estudadas têm como principal cliente o governo brasileiro, resultados coincidentes com os encontrados por Matheus (2010).

Além disso, foi possível notar que as empresas da amostra, em seu orçamento de marketing, tendem a priorizar investimentos em marketing direto e em eventos de lançamento. Adicionalmente, os respondentes indicaram, em sua maioria, que sua participação de mercado aumentou em função da estratégia de marketing adotada pelas mesmas, sendo que o grau de satisfação dos seus clientes foi considerado por essas organizações em um nível elevado. Deve-se destacar que esses resultados estão alinhados com a literatura revisada.

Como toda pesquisa este estudo possui limitações que devem ser consideradas pelos leitores. Provavelmente, por questões estratégicas, apenas 19 empresas responderam o questionário. Assim, o resultado da pesquisa está limitado aos aspectos característicos destes casos, impossibilitando a sua generalização para outras empresas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de mesma natureza, com um maior número de empresas, que possam corroborar os resultados apresentados, bem como a realização de estudos de caso em empresas da indústria de defesa, com o intuito de comparar suas estratégias de marketing com a literatura existente.

**REFERÊNCIAS**

ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. *Diagnóstico: Base Industrial de Defesa Brasileira.*/ Marcos José Barbieri Ferreira; Fernando Sarti. – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. – Campinas: ABDI, NEIT-IE-Unicamp, 2011. 54p. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/Estudo/relatorio\\_neit\\_04-defesa\\_01b.indd.pdf](http://www.abdi.com.br/Estudo/relatorio_neit_04-defesa_01b.indd.pdf)>. Acesso em 25 abr. 2012.

ABIMDE. Associação Brasileira de Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança. *Estatuto Social da ABIMDE.* Disponível em: <<http://www.abimde.org.br/?on=abimde&in=estatutos>> Acesso em: 12 nov. 2011.

AMARAL, H. F.; MOREIRA, B. C. M.; GRUBERGER, D. J.; IQUIAPAZA, R. A. Qualidade da Governança Corporativa das empresas na BOVESPA e internacionalização: Evolução 2002-2005. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - IFBAE, 4., Porto Alegre – RS, 2007. *Anais...* Porto Alegre - RS: EA-UFRGS, 2007. v. 1. p. 1-16.

AVRAMESCO, R. L.; CAVALI, S. G. M. Produtos de Defesa: um centro de nacionalização. *Revista da Universidade da Força Aérea*, Rio de Janeiro, v. 23, n.27, p-79-90, dez. 2010.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *Circular n. 11, de 5 de março de 2010.* Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produ tos/download/Circ011\\_10.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produ tos/download/Circ011_10.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2011.

BASTOS, E.C.S. Indústria de Defesa no Brasil: algumas reflexões. *Revista do Clube Militar*, Rio de Janeiro, julho/2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. *Estratégia Nacional de Defesa*, 2008. Disponível em: <[www.defesa.gov.br](http://www.defesa.gov.br)> Acesso em: 07 set. 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa ; Ministério da Ciência e Tecnologia. *Concepção estratégica: ciência, tecnologia e inovação de interesse da Defesa Nacional.* Brasília: MD/MCT, 56p., 2003. Disponível em: <[www.defesa.gov.br/arquivos/pdf/ciencia\\_tecnologia/palestras/cti.pdf](http://www.defesa.gov.br/arquivos/pdf/ciencia_tecnologia/palestras/cti.pdf)>. Acesso em 07 set. 2011.

DAGNINO, R. P.; FILHO, L. A. N. C. A revitalização da indústria de defesa brasileira: análise da alternativa Cooperação Sul-americano Européia. *Vértices*, Campos dos Goitacazes, v. 4, p. 25-34, 2007.

DELLAGNEZZE, René. 200 anos da indústria de defesa no Brasil. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, v. 52, 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2652](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2652)>. Acesso em 07 set. 2011.

DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. *The Journal of Business Strategy*, Boston, v.7, n.4, p.20-26, 1987.

FARIAS, A. J. O incentivo à indústria de defesa como política industrial: uma apreciação das iniciativas do governo Lula e suas implicações para a política internacional. In: ALVES, Vágner Camilo; MOREIRA, William de Souza; ARIAS NETO, José Miguel. (Org.). A



*Defesa e a Segurança na América do Sul: IV Encontro da ABED.* Campinas: Mercado de Letras, 2011.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do milênio.* 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LONGO, W. P. Tecnologia militar: conceituação, importância e cerceamento. *Tensões Mundiais*, Fortaleza, v. 3, p. 111-143, 2007.

MATHEUS, A. S. *Indústria de defesa: uma análise da rede nacional a partir da teoria da dependência de recursos.* Dissertação de Mestrado. 120 f. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

PORTER, M. E. *Competitive strategy.* New York: The Free Press. 1980.

PROENÇA JR., D.; DINIZ, E. *Política de defesa no Brasil: uma análise crítica.* Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.2, n.1, jan./abr. 1998.

STRACHMAN, E.; DEGLIESPOSTI, E. H.B. A Indústria de Defesa Brasileira: o setor de carros de combate e a Engesa. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 31, n.1, p. 31-58, ago. 2010.

TOALDO, A. M. M. *Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico.* 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

VIEIRA, V. A. *Escalas em Marketing: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial.* São Paulo: Atlas, 2011.