CEBRI

CENTRO BRASILEIRO DE
RELAÇÕES INTERNACIONAIS
BRAZILIAN CENTER FOR
INTERNATIONAL RELATIONS

O lugar do Brasil no mundo

Brazil's place in the world

Uma agenda estratégica para a inserção internacional do Brasil

A strategic agenda for Brazil's global engagement

Parceria
Partnership

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

WHITE PAPER

Coordenadores
Coordinators

André Lara Resende
Clarissa Lins
Igor Marchesini
Izabella Teixeira
Jackson Schneider
Marcos Caramuru
Roberto Jaguaribe

Editor
Matias Spektor



Sobre o CEBRI

Desde 1998, o Centro Brasileiro de Relações Internacionais é um *think tank* independente, que pensa o Brasil e os grandes temas da agenda global pela perspectiva dos interesses nacionais. Somos um espaço de reflexão propositiva, apartidário e sem fins lucrativos, com autonomia de ação e pluralidade de opiniões.

Com ampla rede de especialistas, oferecemos aos tomadores de decisão propostas de políticas públicas consistentes para a promoção do desenvolvimento e a inserção do país na economia mundial. Estamos particularmente dedicados à construção de projetos em setores essenciais para a sociedade do século XXI, como a transição climática e a transformação digital, motores de crescimento econômico e prosperidade social.

Com sedes no Rio de Janeiro e em São Paulo, o CEBRI é uma instituição de renome internacional que congrega mais de uma centena de empresas dos principais setores da economia, bem como instituições, representações diplomáticas e membros individuais que abrangem uma ampla gama de interesses.

Nosso Conselho Curador é composto por diplomatas, intelectuais e líderes empresariais de destaque, que desempenham um papel fundamental na definição das estratégias da Instituição.

Para mais informações, acesse **cebri.org.**

About CEBRI

Since 1998, the Brazilian Center for International Relations has been an independent think tank that examines Brazil and major global issues from the perspective of national interests. We are a space for constructive reflection, non-partisan and non-profit, with autonomy of action and a plurality of opinions.

With a broad network of experts, we offer decision-makers consistent public policy proposals to promote development and the country's integration into the global economy. We are particularly dedicated to building projects in sectors essential to 21st-century society, such as the climate transition and digital transformation, which drive economic growth and social prosperity.

With headquarters in Rio de Janeiro and São Paulo, CEBRI is an internationally renowned institution that brings together more than 100 companies from the main sectors of the economy, as well as institutions, diplomatic representations, and individual members, covering a wide range of interests.

Our Board of Trustees comprises diplomats, intellectuals, and prominent business leaders who play a key role in the Institution's strategies.

For more information, visit **cebri.org**.

O lugar do Brasil no mundo

Brazil's place in the world

Uma agenda estratégica para a inserção internacional do Brasil

A strategic agenda for Brazil's global engagement

WHITE PAPER

Presidente do Conselho Curador
Chairman at the Board of Trustees
José Pio Borges

Diretoria executiva
Executive Board
Julia Dias Leite
Luciana Gama Muniz

Editora-assistente
Assistant Editor
Fernanda Cimini

Apoio editorial
Editorial Support
Ariane Costa
Julia Soares

Revisão
Revision
Bruno Zilli
Marcelo Schild Arlin

As opiniões externadas nesta publicação são de exclusiva responsabilidade de seus autores e não necessariamente representam as opiniões do CEBRI ou da Fundação Konrad Adenauer.

The opinions expressed in this publication are the sole responsibility of its authors and do not necessarily represent the opinions of CEBRI or the Konrad Adenauer Foundation.



Parceria
Partnership



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

O lugar do Brasil no mundo : uma agenda
estratégica para a inserção internacional do Brasil.
-- Rio de Janeiro : Centro
Brasileiro de Relações Internacionais - CEBRI, 2026.

Vários autores.
Vários colaboradores.
ISBN 978-85-89534-17-8

1. Brasil - Aspectos políticos 2. Ciência política
3. Geopolítica - Brasil 4. Gestão pública.

26-393235.0 CDD-327.101

Índices para catálogo sistemático:
1. Geopolítica : Relações internacionais : Ciência política 327.101
Livia Dias Vaz - Bibliotecária - CRB-8/9638

ISBN: 978-85-89534-17-8
CBL
9 788589 534178

Sumário

11 Apresentação
12 Agradecimentos
14 Introdução
18 Geopolítica
24 Comércio Internacional
32 Segurança Climática
41 Energia
48 Defesa e Segurança Internacional
56 Inteligência Artificial
63 Governança Pública

71 **English Version**

O lugar do Brasil no mundo

Uma agenda estratégica para a inserção internacional do Brasil

Apresentação

O Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) é uma organização independente e apartidária dedicada a contribuir para que autoridades públicas, lideranças empresariais e da sociedade civil, jornalistas, educadores, estudantes e outros públicos interessados compreendam melhor as transformações do sistema internacional e as escolhas de política externa que se apresentam ao Brasil.

Este documento foi concebido para examinar questões de importância atual e crítica para a política externa brasileira. Para sua elaboração, o CEBRI reuniu sete grupos de trabalho compostos por participantes de diferentes trajetórias profissionais e perspectivas intelectuais. Em mesas redondas restritas e sem atribuição de autoria às falas, os grupos procuraram construir convergências substantivas em torno dos principais diagnósticos, escolhas estratégicas e orientações de política pública examinados no relatório.

Cada seção sintetiza os principais argumentos, diagnósticos e propostas discutidos pelo respectivo grupo. O texto não pretende reproduzir todas as intervenções realizadas, e a participação nos grupos de trabalho não implica que cada integrante subscreva individualmente todas as formulações ou recomendações do relatório. Os participantes contribuíram para as discussões em caráter individual, e não como representantes das instituições às quais estão vinculados. A relação dos participantes encontra-se ao final do documento.

Agradecimentos

Este documento é resultado do trabalho dedicado dos integrantes de seus sete grupos de trabalho. Somos profundamente gratos a todos os participantes pelo tempo e pela atenção dedicados ao projeto, assim como pela experiência, pelas análises e pelas orientações que trouxeram às deliberações. Suas contribuições foram indispensáveis para a qualidade e a abrangência deste documento.

Agradecemos, em particular, aos coordenadores dos grupos de trabalho, cuja liderança e orientação intelectual conduziram as discussões: André Lara Resende, pelo grupo de Governança Pública; Clarissa Lins, por Energia; Igor Marchesini, por Inteligência Artificial; Izabella Teixeira, por Segurança Climática; Jackson Schneider, por Segurança e Defesa; Marcos Caramuru, por Geopolítica; e Roberto Jaguaribe, por Comércio Internacional. Foi um privilégio trabalhar com todos eles.

O relatório também se beneficiou dos comentários e das sugestões de numerosos associados do CEBRI. Agradecimentos especiais são devidos aos demais membros do Comitê de Programas: Luiz Ildefonso Simões Lopes, Luiz Eduardo Osório, Pedro Malan e Gelson Fonseca.

Registramos um agradecimento especial à Fundação Konrad Adenauer, cuja parceria e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto e para a realização deste trabalho.

Estendemos nosso reconhecimento à equipe editorial do CEBRI, responsável por apoiar a edição do texto e prepará-lo para publicação, assim como às equipes de Comunicação e de Eventos, cujo trabalho foi essencial para assegurar que as ideias e recomendações aqui apresentadas alcancem o público mais amplo possível.

Matias Spektor propôs uma estrutura para o material, sugeriu questões orientadoras para cada grupo de trabalho, sistematizou suas discussões e elaborou sucessivas versões do texto. Fernanda Cimini conduziu o processo editorial ao longo de todas as suas etapas, em diálogo permanente com os coordenadores dos grupos, incorporando e harmonizando as contribuições. Luciana Gama Muniz realizou a supervisão geral, assegurando o enquadramento institucional e o acompanhamento do projeto.

O trabalho de todos os envolvidos permitiu produzir um documento substantivo e abrangente, destinado a contribuir para que formuladores de políticas públicas e outros públicos interessados compreendam melhor as transformações internacionais e as escolhas estratégicas que se apresentam à política externa brasileira.

José Pio Borges
Presidente do Conselho Curador
do Centro Brasileiro de Relações
Internacionais

Julia Dias Leite
Diretora-Presidente do
Centro Brasileiro de Relações
Internacionais

Introdução

O sistema internacional que organizou as últimas oito décadas atravessa uma erosão de natureza estrutural, e não meramente cíclica. A ordem do pós-Segunda Guerra cede lugar a um ambiente mais competitivo, fragmentado e cada vez mais subordinado à lógica da segurança. Esse ambiente é marcado pela rivalidade entre grandes potências, pelo uso crescente de instrumentos econômicos para fins geopolíticos e pela reorganização das cadeias produtivas em nome da resiliência e da segurança. O alcance dessa ruptura já não é hipotético. Tarifas, sanções e ameaças de exclusão de cadeias tornaram-se instrumentos correntes de coerção, inclusive contra países que não são adversários estratégicos. No hemisfério ocidental, o desrespeito à soberania e à autonomia decisória dos Estados, inclusive territorial, deixou de ser episódico, passou a contar com respaldo político e doutrinário explícito e já se traduz em ações concretas. Para um país como o Brasil, essa transformação abre oportunidades e expõe vulnerabilidades. A pergunta que organiza este documento é: como ampliar a margem de manobra do país em um contexto de restrições crescentes?

Sete grupos de trabalho examinaram diferentes dimensões dessa questão. Seis deles concentraram-se em arenas específicas da inserção internacional do Brasil — geopolítica, comércio,

segurança climática, energia, inteligência artificial, defesa e segurança —, identificando em cada uma delas oportunidades, vulnerabilidades e escolhas estratégicas. O sétimo, dedicado à governança pública, examinou uma questão de natureza transversal: a capacidade do próprio Estado brasileiro de transformar esses ativos e oportunidades em ação coordenada e sustentada.

Ativos, por si sós, não bastam. Dimensão, recursos, resiliência e uma ampla rede de parceiros internacionais ampliam as possibilidades de ação do Brasil, mas não se convertem automaticamente em desenvolvimento, poder ou influência. O que separa um país capaz de projetar influência de outro que apenas acumula potencial é a capacidade efetiva de decidir e de sustentar decisões. Esse é o fio que costura as sete seções.

A América do Sul é o primeiro espaço em que essa capacidade precisa se afirmar. É o entorno imediato do Brasil, onde o país reúne a maior densidade de interesses, interdependências e ativos complementares, mas onde sua capacidade de articulação se deteriorou nos últimos anos. Recuperá-la é condição tanto para reduzir vulnerabilidades quanto para aproveitar as oportunidades abertas pelo novo ambiente internacional. É na região, portanto, que a capacidade brasileira de converter recursos em influência será testada de forma mais imediata.

Esse diagnóstico de fundo se manifesta de uma área a outra. Na geopolítica, a rivalidade entre grandes potências estreita a margem de manobra do país, mas seus efeitos são agravados pela dificuldade brasileira de converter posição e ativos em peso político. No comércio, o obstáculo decisivo não é apenas as barreiras alheias, mas a dificuldade de coordenar uma política de comércio exterior capaz de alavancar a economia brasileira. Na política climática, a abundância de recursos naturais contrasta

com a insuficiência da coordenação institucional necessária para convertê-los em peso político. No setor de energia, o país dispõe de uma dotação excepcional, mas carece de decisões políticas de alto nível capazes de transformá-la em previsibilidade para o investimento. Na inteligência artificial, a vulnerabilidade não se resume à dependência tecnológica, mas à ausência de uma estratégia que defina o que é crítico. Na defesa, as Forças Armadas dispõem de competências reconhecidas, mas o desenho institucional ainda responde em grande medida a desafios de uma era anterior. Subjacente a todas essas dimensões está a capacidade do próprio Estado de decidir, coordenar-se e sustentar um rumo.

Tal diagnóstico tem uma consequência estratégica. Em um mundo menos permissivo, o Brasil não ampliará sua margem de manobra apenas preservando relações equilibradas com diferentes polos de poder ou acumulando ativos cobiçados por terceiros. Precisará também construir coalizões com países interessados em preservar limites à coerção, previsibilidade nas relações internacionais e espaços de autonomia. Ao mesmo tempo, precisará escolher onde pode construir vantagens duradouras, coordenar os instrumentos necessários para convertê-las em poder de barganha e sustentar essas escolhas para além do ciclo político imediato. Isso exige concentrar esforço e capital político, mas também reconstruir a capacidade do Estado de formular prioridades, arbitrar interesses e executá-las com continuidade. A margem de manobra existe; o que tende a desaparecer, caso o país não se organize, é a oportunidade de transformá-la em influência.



Geopolítica

O sistema internacional atravessa uma série de deslocamentos estruturais — e não meramente cíclicos — que vêm reposicionando o Brasil no tabuleiro geopolítico. A distribuição de poder entre as grandes potências se reorganiza, a América Latina converte-se em espaço de disputa, as instituições multilaterais se enfraquecem e a lógica que governa a economia internacional integra eficiência a preocupações crescentes com segurança. O traço comum a esses deslocamentos é tornar o ambiente externo cada vez mais arriscado e menos permissivo ao improviso. As transformações geopolíticas impõem um cenário crescentemente competitivo, em que possuir ativos não basta. Quem não os organiza em estratégia tende a vê-los disputados e capturados por terceiros; quem os organiza converte-os em poder de barganha. Aí residem, a um só tempo, o maior risco e a maior oportunidade do país no mundo.

A primeira força de transformação é a redistribuição de poder entre Estados Unidos, China e Rússia. No seu centro está a relação entre Estados Unidos e China, a variável mais determinante desse ambiente; e a rivalidade entre eles é estrutural, não conjuntural. Ela reflete a consolidação da China como grande potência e a percepção, em Washington, de que o sistema multilateral que os próprios Estados Unidos ajudaram a erguer passou a favore-

cer o crescimento chinês de forma assimétrica. O consenso em torno da contenção é amplo e atravessa as fronteiras partidárias estadunidenses, unindo correntes que divergem em quase todo o resto. A gestão Trump, ao mesmo tempo que buscou acordo com os chineses em temas centrais de seu interesse, acelerou e tornou explícita uma postura que já estava em curso em graus variados. Ao mesmo tempo, a ruptura com o multilateralismo, nas Nações Unidas como na Organização Mundial do Comércio (OMC) e em outras instâncias multilaterais, representa mudança qualitativa, não apenas de intensidade. O instrumento preferido é a pressão bilateral: de barreiras às exportações a sanções. Para o Brasil, essa disputa não é distante. Afeta o governo e o setor privado. A Estratégia de Segurança Nacional de novembro de 2025, ao afirmar a preeminência estadunidense no hemisfério ocidental e negar a competidores externos o controle de ativos estratégicos, traz a rivalidade para a vizinhança brasileira e converte a América Latina em espaço disputado.

A América Latina vive, ela própria, uma transformação geopolítica profunda. A região consolida-se como grande produtora de petróleo, de alimentos, de água doce, de biodiversidade e, cada vez mais, de terras raras e minerais críticos, exatamente no momento em que as grandes potências voltam a disputar esferas de influência. As três marcam presença: os Estados Unidos buscam reafirmar a primazia hemisférica, a China redobra a aposta econômica e de infraestrutura, e a Rússia mantém seus pontos de apoio. O Brasil emerge, nesse quadro, como fonte estratégica de terras raras, posição que ganhou urgência com os controles de exportação impostos pela China e com o interesse americano em diversificar suas fontes de suprimento diante da crescente demanda por esses elementos para digitalização e eletrificação. Mas o país chega a esse momento com a liderança regional ero-

dida, sem influência econômica e política suficiente para transformar convergências objetivas com seus vizinhos em posições comuns, incluindo áreas tão diversas como segurança alimentar, transição climática ou infraestrutura.

Na América do Sul, o Brasil perdeu peso por razões que se acumulam: externalidades da corrupção e do crime organizado sobre os vizinhos, a percepção de que impõe suas prioridades, a retração do investimento privado, e, sobretudo, uma fragmentação ideológica regional. Nesse contexto, a liderança regional baseada na dimensão territorial e econômica brasileira — ou mesmo na atuação diplomática — mostrou-se de difícil sustentação; o que deveria oferecer perspectiva sólida, no espírito da integração sul-americana sempre perseguida, mas limitadamente alcançada, é a diplomacia setorial e concreta — ancorada em infraestrutura, minerais críticos, fertilizantes, energia e biocombustíveis.

A erosão das instituições multilaterais opera em dois planos que convém distinguir. No plano instrumental, as regras seguem existindo, mas são cada vez mais descumpridas e questionadas, o que estimula o unilateralismo. No plano da legitimidade, dissolve-se a própria ideia de que o multilateralismo poderia construir um mundo melhor, e com ela perdem tração os temas que foram durante décadas a marca da diplomacia brasileira — o desarmamento, os direitos humanos, a solução negociada de conflitos. Para um país que atrelou parte de sua identidade e de sua visibilidade à igualdade jurídica entre os Estados e aos foros universais, a perda é grave. A essa transformação soma-se outra, mais ampla. A lógica que governou a globalização entre os anos 1990 e 2010, orientada sobretudo pela eficiência econômica, cede lugar a uma lógica em que segurança, resiliência e rivalidade de poder pesam cada vez mais nas decisões econômicas.

O padrão entre as potências médias que hoje preservam margem de manobra é claro: engajamento diplomático simultâneo com todos os polos de poder, não escolha de lado. O Brasil já pratica essa lógica—busca manter canais abertos com Washington e Pequim ao mesmo tempo —, mas a simetria entre os dois é apenas aparente. Os Estados Unidos dispõem de instrumentos de pressão sobre o Brasil e mostram-se determinados a utilizá-los; a China oferece uma complementaridade econômica material que nenhum outro parceiro substitui; a população brasileira identifica-se culturalmente mais com os primeiros, enquanto o vínculo com a segunda é majoritariamente econômico. Gerir essas pressões assimétricas — mapear as linhas vermelhas de cada lado antes de ser surpreendido por elas — é, mais do que a escolha entre eles, o que distingue quem preserva margem de manobra de quem a perde.

O mesmo vale para os foros mini e plurilaterais. Os padrões que governarão as próximas décadas — em inteligência artificial, economia digital, comércio de serviços, exploração espacial, regulação sanitária — estão sendo escritos fora dos foros universais, em arranjos minilaterais e coalizões, e quem deles se ausenta perde a capacidade de moldar regras que depois terá de cumprir. O Brasil já ocupa parte desse espaço — na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no BRICS —, que funciona como complemento, e não alternativa, ao multilateralismo que segue sendo sua referência normativa central.

Crime organizado transnacional e corrupção operam, nesse tabuleiro, como um passivo de credibilidade que precede qualquer outro: o Brasil é cada vez mais percebido como centro irradiador desse crime, e os laços crescentes entre crime e corrupção

corroem o capital de confiança de que depende qualquer pleito de liderança regional ou global. É um passivo reversível — e a reversão, quando ocorre, converte-se ela própria em credencial diplomática, do tipo que nenhum discurso substitui.

Há, por fim, um capital acumulado que poucos países em desenvolvimento possuem: a liderança que o Brasil soube exercer no G20 e na COP30 de Belém, no encaminhamento de temas como o tratamento da dívida dos países mais pobres, o aumento da coordenação entre bancos multilaterais de desenvolvimento, o combate à fome. Essas credenciais não são adorno moral nem retórica de prestígio — são ativo diplomático, porque conferem ao Brasil um papel de articulador que as grandes potências não conseguem exercer, e uma base de apoio junto aos países em desenvolvimento cujo peso amplia a voz brasileira em todas as demais mesas, do comércio à governança da inteligência artificial, do financiamento climático aos parâmetros que devem reger a economia digital.



Comércio Internacional

O sistema multilateral de comércio continua a organizar a maior parte dos fluxos internacionais, mas perdeu capacidade de negociar novas regras, arbitrar conflitos e conter o uso unilateral de instrumentos comerciais. Ao mesmo tempo, subsídios, tarifas, controles de exportação e exigências de conteúdo local são crescentemente empregados em nome da segurança nacional e da competição geopolítica. Para o Brasil, a questão central é como preservar os benefícios de uma ordem comercial aberta e, simultaneamente, adaptar sua política comercial a um ambiente mais fragmentado, seletivo e coercitivo. Essa adaptação deve também servir para corrigir insuficiências antigas das instituições e da legislação brasileiras e para utilizar o comércio de forma mais sistemática como instrumento de aprendizagem tecnológica, adensamento produtivo e transferência de conhecimento.

Convém, contudo, compreender essa mudança sem confundi-la com o colapso do sistema. O comércio mundial continua crescendo, a maior parte dos fluxos ainda transita sob a cláusula da nação mais favorecida e as regras derivadas do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) permanecem como referên-

cia central. A erosão é real, mas concentra-se sobretudo na governança. A paralisia do Órgão de Apelação priva a Organização Mundial do Comércio (OMC) de uma instância arbitral definitiva, incentiva o unilateralismo e se soma ao esvaziamento do pilar negociador e à migração de temas relevantes para fora do sistema multilateral.

A China, que ingressou na OMC em 2001, não participou nas negociações que conduziram à sua criação, mas tornou-se uma de suas principais beneficiárias. Seu êxito terá muito contribuído para afastar os Estados Unidos do sistema, do qual eles foram o principal formulador. Da mesma forma, a Europa e outros países também compartilham a preocupação de que as regras existentes possam representar um aval à sobrecapacidade produtiva chinesa. Uma reforma sustentável da OMC dependerá de sua capacidade de enfrentar esse problema. O Brasil, que possui interesses ofensivos e defensivos, deve participar ativamente da construção de uma solução.

A essa transformação acrescenta-se outra, no plano das políticas nacionais. Subsídios, exigências de conteúdo local, critérios de segurança e o redirecionamento de fluxos para parceiros considerados confiáveis ganharam intensidade. Ambas remetem à virada da política comercial adotada pelos Estados Unidos, combinando continuidade e ruptura. A continuidade está na inquietação com a ascensão chinesa, que atravessa governos democratas e republicanos. A ruptura está no descomprometimento formal e explícito com as regras multilaterais — o abandono não apenas do seu cumprimento, mas da própria pretensão de respeitá-las. Para o Brasil, essa ruptura altera diretamente os termos da política comercial: medidas unilaterais antes associadas sobretudo à contenção de adversários estratégicos passaram a integrar o repertório de pressão também sobre parceiros econômicos.

Nesse ambiente, o país dispõe de uma dotação rara de ativos. No agronegócio, ocupa posição de liderança global, embora conserve amplo potencial de agregação de valor. Nos minerais críticos e nas terras raras pesadas, possui recursos valorizados por importadores interessados em diversificar suas fontes de suprimento. Na energia, reúne combustíveis fósseis, fontes renováveis e biocombustíveis. Esses ativos, porém, não constituem, por si sós, capacidade de influência. Sua conversão em poder econômico exige políticas capazes de promover agregação de valor e participação nas etapas mais sofisticadas das cadeias produtivas.

Isso requer enfrentar componentes persistentes do custo Brasil, como infraestrutura deficiente, carga tributária elevada, custo de capital e do financiamento das exportações, insegurança jurídica e entraves administrativos. A política comercial e tarifária só será eficaz quando articulada às políticas tributária, industrial, tecnológica e de infraestrutura. Não deve servir apenas à proteção setorial ou à arrecadação de curto prazo, mas também à ampliação da competitividade.

A resposta brasileira a esse novo ambiente pode ser organizada em torno de três tensões. A primeira diz respeito à conciliação entre a defesa do multilateralismo e a participação pragmática em arranjos plurilaterais. A segunda envolve o papel do Mercosul, que pode limitar a margem de ação do país, mas também funcionar como plataforma de inserção internacional. A terceira opõe abertura comercial e proteção seletiva, exigindo uma combinação entre competição externa, política industrial e segurança econômica. Em nenhum dos três casos, porém, a resposta reside na escolha simples de um dos polos, mas na construção de formas de compatibilizá-los.

A primeira tensão envolve a relação entre multilateralismo e pragmatismo plurilateral. Não se trata, contudo, de escolher entre os dois. O Brasil não pode abrir mão da OMC, da qual historicamente extraiu proteção contra o poder dos mais fortes, mas tampouco pode ignorar os arranjos construídos à sua margem. Permanecer fora deles significa perder a oportunidade de influenciar novas regras e usufruir de seus benefícios. A saída é manter participação ativa na OMC e, ao mesmo tempo, integrar iniciativas plurilaterais com vistas à futura convergência. A reforma do Acordo sobre Subsídios e Medidas Compensatórias deve ser uma prioridade. Apesar da persistência de uma estratégia agressiva comercial dos Estados Unidos, ou talvez por causa dela, pode haver um crescente interesse na ativação maior da OMC, ainda que restrita aos países que assim o desejarem. Convém ao Brasil estimular essa possibilidade.

Em relação aos Estados Unidos, essa estratégia exige buscar destinos alternativos para produtos submetidos a tarifas restritivas e reconhecer os limites das negociações exclusivamente oficiais. O diálogo bilateral deve envolver o setor privado, associações produtivas, o Congresso, os estados federados, centros de pesquisa e outros formadores de opinião. Deve ser contínuo, sereno e firme, sem renúncia à soberania nem recurso a bravatas.

A inserção brasileira em cadeias de minerais críticos, centros de dados e inteligência artificial também poderá requerer reduções tarifárias para determinados equipamentos e serviços. Tais medidas podem integrar uma negociação com Washington, desde que subordinadas a uma estratégia produtiva e tecnológica mais ampla.

A diversificação deve incluir ainda a expansão gradual do uso de moedas locais no comércio e o acompanhamento de mecanis-

mos alternativos de pagamento, inclusive no âmbito do BRICS. O objetivo não é abandonar sistemas consolidados, mas reduzir vulnerabilidades decorrentes da dependência exclusiva de infraestruturas controladas por poucos países.

Da mesma forma, é necessário continuar com as estratégias e esforços de aproximação de todos os países e regiões do mundo. A maior atenção deve ser dada ao nosso entorno geográfico imediato, sempre prioritário, mas que adquire especial relevância política e estratégica diante das atuais turbulências internacionais e da postura mais unilateral dos Estados Unidos, marcada pela reafirmação de sua primazia no hemisfério.

A segunda tensão manifesta-se no Mercosul, que pode funcionar tanto como restrição quanto como plataforma para a inserção internacional do Brasil. Aprofundar os vínculos econômicos sul-americanos constitui, portanto, não apenas um objetivo comercial, mas também um instrumento de resiliência geopolítica. A Tarifa Externa Comum nunca foi plenamente aplicada e é crescentemente perfurada por exceções e regimes especiais, convertendo a união aduaneira, na prática, em uma estrutura de geometria variável. O caminho realista não é o rebaixamento formal a uma zona de livre comércio, mas o uso pragmático de exceções e autorizações que permitam aos membros avançar em suas agendas sem declarar o fim da união aduaneira. O acordo entre a União Europeia e o Mercosul e outros acordos podem, por sua vez, ampliar comércio e investimento, reduzir dificuldades internas e fortalecer o bloco como plataforma de negociação.

A terceira tensão envolve a relação entre abertura comercial e proteção seletiva. Também nesse caso, a resposta exige abandonar a dicotomia. Nenhuma política comercial, isoladamente, produz desenvolvimento. Sua eficácia depende da combinação

entre abertura, regulação, política industrial, inovação tecnológica e fortalecimento das capacidades produtivas. A revisão tarifária deve ser articulada a políticas setoriais capazes de promover produção e agregação de valor nos setores mais demandados pelas novas tecnologias. Em um cenário de competição por insumos estratégicos, a segurança das cadeias produtivas tornou-se central, e a política comercial precisa também ser reformulada sob uma ótica de diversificação e mitigação de riscos.

Os fertilizantes são um caso emblemático. O Brasil é grande exportador de alimentos e, simultaneamente, grande importador de insumos essenciais à produção agrícola. A guerra na Ucrânia e as tensões em rotas energéticas evidenciaram uma vulnerabilidade de segurança econômica. A produção local de amônia poderá tornar-se mais viável com o desenvolvimento do hidrogênio, mas continuará cara em muitos contextos. A resposta mais segura é combinar produção doméstica, onde ela for competitiva, com diversificação de fornecedores. Parcerias com Marrocos, produtores sul-americanos e Canadá podem reduzir a concentração sem exigir a internalização de toda a cadeia.

Na relação com a China, a complementaridade permanece estrutural. O país absorve proteínas, grãos, energia e minérios brasileiros em escala que nenhum outro parceiro replica. Esse quadro, contudo, pode ser alterado à medida que a China elenca a autossuficiência alimentar entre suas metas de segurança nacional, apontando para uma estratégia gradual de substituição de insumos agrícolas por produção industrial equivalente. Aprofundar a relação com Pequim exige diálogo sobre essas transformações e a busca de entendimentos, inclusive multilaterais, para enfrentar os efeitos da sobrecapacidade produtiva chinesa sem romper uma parceria insubstituível.

O Brasil também deve aprofundar suas relações comerciais com a África, a Índia, o Japão, a Coreia, os países da Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN) e as economias da Ásia Ocidental. Essa diversificação exige estratégias integradas e maior coordenação institucional. O Ministério das Relações Exteriores (MRE) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) já mantêm mecanismos conjuntos, mas restrições jurídicas ainda limitam o compartilhamento de instalações e a integração operacional, especialmente no exterior. Tais restrições devem ser revistas, inclusive por meio de ajustes legislativos quando necessários. Também é indispensável articular política externa, política comercial, política industrial, ciência e tecnologia e regulação mineral.

O terreno em que os acordos são decididos mudou. Os principais obstáculos já não são apenas tarifas, mas propriedade intelectual, padrões sanitários e ambientais, certificações de origem e normas técnicas. O Brasil ainda negocia em desvantagem por insuficiência regulatória e limitada coordenação entre Estado, setor produtivo e instituições de pesquisa.

Em um mundo em que comércio e geopolítica se fundiram, a política comercial tornou-se instrumento de poder e, sobretudo, de capacitação. Ela deve transformar o acesso a mercados em aprendizagem tecnológica, conhecimento e adensamento produtivo. São essas capacidades, e não a simples posse de recursos naturais, que poderão assegurar ao Brasil relevância econômica duradoura. Em última instância, o único valor que se traduz em relevância econômica permanente é o conhecimento.



Segurança Climática

A natureza tornou-se elemento estratégico das relações entre nações — não apenas na economia e na defesa, mas, cada vez mais, na própria capacidade dos Estados de exercer soberania —, à medida que a dependência de recursos naturais e materiais estratégicos se impõe como fato estrutural das cadeias produtivas e militares contemporâneas. Trata-se de um problema do presente, não uma projeção de futuro: a disputa por esses recursos já organiza decisões de investimento, alianças e cadeias de suprimento entre as grandes potências, e nenhum país escapa da interdependência que ela impõe. O clima, nesse sentido, deixou de ser tema setorial, confinado à agenda ambiental, para tornar-se central às estratégias de desenvolvimento, competitividade, defesa e inserção internacional dos países — um eixo de competição entre economias que passa cada vez mais a operar sob a lógica da segurança. O Mecanismo de Ajuste de Carbono na Fronteira da União Europeia, o CBAM, e a proliferação de barreiras verdes convertem padrões ambientais em instrumentos de política comercial e industrial, enquanto as cadeias de baixo carbono se reorganizam segundo critérios geopolíticos. No centro dessa reorganização está a China, que estruturou sua transição ecológica como estratégia econômica e tecnológica e, ao dominar parcelas decisivas das

cadeias da economia limpa, viabiliza — mas também condiciona — a transição dos demais países. Clima é hoje, a um só tempo, questão ambiental, econômica, tecnológica, social e geopolítica. Para o Brasil, isso significa colocar a natureza no coração do projeto de desenvolvimento nacional e tratá-la como fonte de capacidade produtiva, resiliência e projeção internacional.

O Brasil reúne, sob um único domínio soberano, praticamente todos os elementos dessa equação — matriz elétrica majoritariamente limpa, liderança em biocombustíveis, bioeconomia amazônica ainda pouco explorada, agricultura tropical altamente competitiva, renováveis de nova geração e os minerais que a transição exige. A esses ativos materiais soma-se um capital político recente: as presidências do G20 e do BRICS e a realização da COP30 puseram, pela primeira vez, ministérios da Fazenda, bancos centrais e autoridades de clima à mesma mesa, e desse esforço resultaram o Plano Clima, a estratégia de Transição Ecológica, um Fundo Clima, o Fundo Florestas Tropicais para Sempre (TFFF) e a plataforma Eco Invest. Essa janela política, porém, é estreita: outros países emergentes ostentam credenciais comparáveis e disputam o mesmo espaço, de modo que a vantagem diplomática brasileira tende a se esvaziar assim que os holofotes das presidências rotativas se apagarem. Poucos países reúnem, a um só tempo, a dotação natural e a institucionalidade nascente para liderar esse debate, mas convertê-la em protagonismo duradouro é uma corrida contra o tempo e exige novos modelos de governança e gestão.

A importância da Amazônia para o Brasil e para o mundo se organiza em cinco dimensões interdependentes. A primeira é a segurança climática: a floresta em pé é, junto com os oceanos, condição para a estabilização do sistema climático global, o que

confere à Amazônia um interesse internacional que transcende a soberania nacional. A segunda é a segurança hídrica: o regime de chuvas — incluindo os chamados "rios voadores" — depende da integridade ecológica da floresta e sustenta a produção agrícola e o abastecimento de água muito além da própria região amazônica. A terceira diz respeito à dimensão social, associada à necessidade de reduzir a vulnerabilidade social e de infraestrutura das populações locais e de reorganizar os espaços urbanos da região. A quarta é a segurança de recursos naturais, que abrange não apenas minerais críticos e biodiversidade, mas também solo, segurança energética e funções ecológicas mais amplas, conferindo à Amazônia papel central na integração regional sul-americana. A quinta é a segurança e a defesa, diante do desafio recorrente do enfrentamento ao crime organizado transnacional na região e de assegurar a integridade e a soberania do território nacional.

Diante dessas cinco dimensões, o desafio central do Brasil é construir um conceito próprio de Amazônia — não apenas aquele que lhe é atribuído no plano internacional — integrando a região ao projeto de desenvolvimento nacional e superando seu histórico isolamento. É necessário, portanto, um processo de desenvolvimento amazônico orientado por uma visão estratégica de integração — inclusive logística, como na articulação entre os portos do Norte e do Nordeste. Essa dificuldade de coordenação, tratada adiante, é particularmente aguda na Amazônia, onde o caminho das novas economias verdes e da descarbonização exige diálogo direto com os setores econômico e industrial.

Esse conjunto de ativos e dimensões, porém, não se converte automaticamente em desenvolvimento ou liderança. Dois déficits ajudam a explicar a dificuldade.

O primeiro déficit é o da credibilidade. O desmatamento mina a reputação ambiental do país e, com ela, o *soft power* de que depende qualquer ambição de liderança, pois esse *soft power* está atrelado à coerência entre o discurso e a prática. O país ainda não abraçou a sustentabilidade como causa nacional, e o paradoxo é que, quanto mais sensível o tema se torna no mundo, mais força o Brasil teria a ganhar — força que desperdiça por não saber se vender, permanecendo ausente das conversas centrais sobre transição e reindustrialização. A credibilidade ambiental é, nesse sentido, menos uma concessão à agenda externa do que a precondição de toda inserção.

O segundo déficit é o da governança. O país construiu três infraestruturas que não se comunicam: a de políticas públicas, que já existe; a econômico-financeira, que vem sendo criada; e a regulatória, que é o elo fraco e não conversa com as outras duas. Soma-se a isso a indefinição sobre onde deve residir a governança climática — tema transversal que não cabe confortavelmente no Ministério do Meio Ambiente — e a politização do licenciamento ambiental, que o transformou em arena de disputa ou em gargalo para as decisões sobre o que precisa ser feito no país. O que falta não é apenas decidir onde se coordena a estratégia, mas dar a essa coordenação poder de convocação real sobre os setores econômicos — capacidade de sentar Fazenda, indústria, agronegócio e energia à mesma mesa e fazer prevalecer decisão — e abrir a discussão climática à negociação política, em vez de tratá-la como matéria técnica isolada. Sem isso, e sem alinhar a regulação às demais infraestruturas, o país produz iniciativas que apontam em direções divergentes.

É nesse contexto que o Brasil precisa adotar um pragmatismo verde na condução de suas rotas de descarbonização e de resi-

liência climática. O combate ao desmatamento continua sendo condição indispensável da política climática brasileira, mas precisa deixar de ser tratado como seu principal — e, por vezes, quase único — instrumento de mitigação das emissões de gases de efeito estufa. O crime ambiental deve ser enfrentado, coibido e reduzido de forma permanente por uma política de Estado, sem retrocessos e sem ser instrumentalizado nas disputas em torno da agenda de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, a política climática precisa ser afirmativa: deve promover crescimento econômico, inclusão social e tecnológica, resiliência e proteção da natureza, incorporando a segurança climática às decisões estruturantes do país. O Brasil dispõe de alternativas particularmente amplas para escolher suas próprias trajetórias de descarbonização — da bioenergia às renováveis, dos biocombustíveis à bioeconomia, da agricultura de baixo carbono aos minerais e às novas tecnologias — e não precisa reproduzir mecanicamente as rotas seguidas por outras economias. O desafio é transformar essa diversidade de opções em escolhas coerentes de desenvolvimento, reconhecendo a natureza não como restrição externa ao crescimento, mas como ativo estratégico e aliada da prosperidade, da resiliência e da segurança do país.

Aos dois déficits somam-se três tensões estratégicas que nenhuma resposta fácil dissolve. A primeira opõe crescimento e sustentabilidade — em boa medida um falso dilema para um país em desenvolvimento, mas nem por isso trivial. As sociedades não aceitam transição a qualquer custo, e uma transição que não faça sentido econômico e social não se sustenta politicamente. O debate brasileiro, capturado pelo ruído de curto prazo e pelos custos dos eventos extremos, tem dado pouca atenção ao que mais mobiliza apoio: o mapeamento dos benefícios econômicos e sociais da transição. Tratá-la como estratégia de de-

senvolvimento, e não como concessão ambiental, é a condição para que avance.

A segunda diz respeito à regulação climática internacional, que pode ser ameaça ou alavanca. O CBAM e os padrões verdes que se multiplicam podem ser barreiras impostas de fora, que restringem a competitividade brasileira, ou regras que o país, dada a baixa intensidade de carbono de boa parte de sua produção, teria condições de moldar a seu favor. A diferença não está nos ativos, mas na capacidade regulatória e negociadora de convertê-los em padrões favoráveis — poder de barganha que só se exerce quando o recurso vem com a competência de fixar condições. A ele associa-se a disputa sobre as próprias métricas, como o argumento de contabilizar as emissões também por área geográfica, e não apenas por população.

A terceira nasce da necessidade de integrar a política climática aos desafios de segurança mineral, energética e alimentar, agendas que se cruzam cada vez mais, mas ainda geram pressões e escolhas contraditórias. A própria transição para uma economia de baixo carbono amplia a demanda por mineração, em particular por minerais críticos, criando novas tensões entre descarbonização, proteção ambiental e segurança de suprimento. Ao mesmo tempo, o risco físico do clima reescreve a segurança energética e a produção agrícola, e o país ainda não sabe como sua economia se comportará nos diferentes cenários climáticos, nem incorporou resiliência aos novos investimentos. A fragilidade é concreta: apenas cerca de cinco por cento das terras agricultáveis estão seguradas, em um setor que responde por um quarto do produto nacional. Articular essas agendas em um desenho coerente, lidando de maneira pragmática com as tensões de curto prazo sem perder de vista os objetivos estru-

turantes de longo prazo, é o que separa a adaptação planejada da reação improvisada.

O combate ao desmatamento e o fortalecimento da governança ambiental funcionam, nesse tabuleiro, como a credencial que recoloca o país nas conversas que mais lhe interessam. Sem essa base, nenhuma estratégia climática prospera, e a sensibilidade crescente do mundo ao tema permanece uma oportunidade não capturada, em vez de fonte de poder. A coordenação é onde essa conversão se decide. Decidir onde reside a governança climática, costurar um desenho único entre clima, energia, agricultura, mineração e política industrial, blindar a regulação e as agências — o mesmo desafio institucional que a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a Agência Nacional de Mineração (ANM) e a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) enfrentam no setor de energia — é o que separa países que transformam oportunidades concretas em realidade daqueles que as perdem por falta de previsibilidade: biocombustíveis avançados, hidrogênio de baixo carbono, minerais da transição, infraestrutura para inteligência artificial movida a energia limpa e por uma mineração tecnológica e sustentável.

Diplomacia e financiamento operam pela mesma lógica. Países que exercem diplomacia climática ativa transformam esse protagonismo em atração de capital sustentável que, por sua vez, depende de mecanismos que reduzam o risco de projetos caros e de longa maturação — arranjos de *blended finance* que combinam capital público, filantrópico e de bancos de fomento para atrair o investidor privado ainda ausente em escala suficiente. Essa equação ganha urgência em um cenário em que as economias desenvolvidas, voltadas para suas próprias prioridades de segurança, reduzem o apetite para financiar a agenda cli-

mática alheia, deixando aos países o ônus de provar, na prática, que conservação e transição são rentáveis. Instrumentos mais ambiciosos, como um fundo soberano que vincule os *royalties* do petróleo à floresta em pé e aos minerais críticos e ao desenvolvimento sustentável da Amazônia, já mostram o alcance possível desse horizonte.

No fim, é falso o dilema que organiza boa parte do debate brasileiro: o de opor economia e meio ambiente como agendas rivais quando são, cada vez mais, partes de uma mesma agenda. O desafio é transformar ativos ambientais em instrumentos de desenvolvimento econômico e de projeção internacional. Duas particularidades tornam esse desafio singular. De um lado, a densa arquitetura de convenções globais — o Acordo de Paris e os compromissos que o Brasil assumiu — sobrevive mesmo em um sistema internacional que se fragmenta e expõe a credibilidade do país de forma mais direta do que em quase qualquer outro domínio. De outro, a adaptação ganha centralidade ao lado da mitigação: o risco físico que se projetava para o fim do século já se faz presente e desorganiza o crédito, a infraestrutura, a previsibilidade hidrológica e os fluxos populacionais, alterando a equação da segurança tanto quanto a geopolítica. A adaptação, antes tratada como nota de rodapé, torna-se parte central do jogo. Aqui, na conversão de seus ativos naturais em negócios resilientes e na construção de uma sociedade menos vulnerável, está uma oportunidade para o Brasil renovar seu *soft power* e afirmar sua relevância internacional.



Energia

Vivemos um momento de fragmentação geopolítica em que a energia voltou ao centro da dinâmica internacional — não como simples insumo econômico, mas como ativo estratégico e instrumento de poder. Nesse mundo, o Brasil reúne vantagens energéticas únicas. Vantagem, porém, é potencial. O desafio é transformar vantagem potencial em influência estratégica, e essa conversão só ocorre quando há capacidade institucional para traduzir recursos em visão de longo prazo, poder de barganha e competitividade.

O Brasil já é, hoje, uma potência híbrida capaz de combinar segurança energética, competitividade industrial e protagonismo climático e deve seguir sendo ao longo da próxima década, desde que recupere a capacidade institucional que isso exige. O obstáculo não é geológico nem tecnológico, e vai além das agências reguladoras: é a ausência de uma estratégia de Estado para o setor e de uma capacidade institucional mais ampla, capaz de dar previsibilidade ao investimento e atrair capital de longo prazo.

A guerra na Ucrânia e, mais recentemente, as tensões no Oriente Médio — o maior choque energético do século — recolocaram preços, fluxos e segurança de abastecimento no topo da

agenda das potências. O tabuleiro se ordena hoje segundo um eixo nítido. De um lado, os Estados Unidos consolidam-se como o grande produtor mundial de petróleo e gás e exportador de última instância. De outro, a China avança para se tornar o primeiro Estado da eletrificação, com mais de um terço do investimento global em energia limpa, domínio das cadeias de painéis solares, baterias e veículos elétricos e controle sobre o refino de dezenove dos vinte minerais críticos da transição.

Nesse ambiente, a própria definição de segurança energética se amplia. Ela deixa de se medir apenas por acesso a recursos e passa a depender, em igual medida, de capital, tecnologia e capacidade regulatória, aos quais se soma o risco físico do clima como nova fonte de instabilidade. Acesso a cadeias de valor confiáveis, resiliência aos diferentes tipos de risco que coexistem, capacidade de diversificar fontes, tecnologias e parceiros são novos dados da equação da segurança energética. Segurança essa que não se limita mais apenas à capacidade de gerar energia, mas sim à de entregar serviços energéticos de maneira contínua, confiável e acessível, idealmente com menor intensidade de carbono.

Essa reorganização abre uma porta ao Brasil. Diante da fragmentação global, os países respondem em duas frentes, diversificando seus fornecedores de fósseis para fora das zonas de risco e reconstruindo cadeias industriais domésticas. A primeira desenha um novo eixo energético na Bacia do Atlântico — Canadá, Estados Unidos, México, Venezuela, Brasil e Argentina —, percebido como alternativa pelos refinadores asiáticos, e aqui a vantagem brasileira é concreta, não retórica, porque o óleo leve do pré-sal é compatível com as refinarias asiáticas. A segunda, ao buscar produção industrial limpa e segura, demanda exata-

mente o tipo de insumo que o Brasil tem condições de oferecer, notadamente eletricidade renovável. Em ambas, porém, a abertura externa só se converte em inserção se o país souber o que levar à mesa.

E o que o Brasil tem a levar é uma posição singular e dupla. De um lado, os ativos energéticos — matriz energética equilibrada entre fósseis e renováveis, matriz elétrica em torno de noventa por cento renovável, sistema interligado de alcance nacional, liderança consolidada em biocombustíveis, uma indústria de óleo e gás competitiva em preço e em intensidade de carbono (o país é hoje o oitavo produtor mundial de petróleo) e reservas minerais de primeira ordem em terras raras, níquel e cobre, insumos críticos da eletrificação. Além disso, o Brasil possui minério de ferro de alta qualidade, essencial para a descarbonização industrial. De outro, um ativo que não é energético, mas o potencializa, que é a capacidade diplomática de dialogar com diferentes polos de poder e transitar entre geografias rivais.

A soma dos dois ativos habilita uma ambição maior do que exportar energia — a de tornar-se fornecedor estratégico de produtos industriais energo-intensivos. Em um mundo que busca diversificar parceiros e onde o elemento de confiança é chave, o Brasil deveria ser o destino natural de capital. Não é isso o que se observa de maneira recorrente, e a explicação não está nos ativos.

O principal obstáculo é institucional e, em sua raiz, político. O que falta ao país é a decisão política de alto nível que oriente a regulação e dê previsibilidade ao investimento — em uma palavra, um plano de Estado, não de governo. As agências reguladoras, que deveriam ser guardiãs de regras estáveis, são tratadas como instrumentos de barganha política. O processo de licen-

ciamento ambiental não foge à regra, sendo não raro politizado e fugindo de seu caráter eminentemente técnico.

O sinal que esse conjunto emite ao capital é eloquente. Entre dezenas de países onde operam, grandes petroleiras apontam o Brasil como aquele de maior carga tributária absoluta, com tributação que se aproxima de setenta por cento em projetos do pré-sal. Ou seja, de cada barril produzido, dois terços ficam com o Estado. A competitividade dada pela geologia, acoplada ao desenvolvimento tecnológico, é negativamente impactada pelas condições de contorno. A elevada carga tributária, aliada a recentes mudanças de regras, como taxação de exportação e de dividendos, quando somada à politização do licenciamento ambiental, cria barreiras não técnicas que reduzem nossa atratividade relativa.

A identidade que parece dividir o setor — exportador de hidrocarbonetos ou potência da transição energética — é, na prática, uma falsa dicotomia. O petróleo seguirá sendo um ativo geopolítico relevante enquanto a economia mundial permanecer fortemente dependente de combustíveis fósseis e o declínio natural dos campos existentes exigir novos investimentos para sustentar a oferta. Ao mesmo tempo, a vantagem brasileira em bioenergia passa por ocupar posições competitivas nas cadeias de maior valor agregado que emergem da descarbonização, desde que sejamos capazes de demonstrar claramente nossos atributos de sustentabilidade.

Também na geração de eletricidade limpa, precisamos lidar com o crescimento de fontes intermitentes de maneira saudável, reduzindo os subsídios desnecessários e melhorando os sinais de preços, reduzindo os prejuízos à geração traduzidos pela incidência de *curtailment*. Isso sem contar a manutenção de um

ambiente onde governança de qualidade e regras claras e previsíveis contribuam para a contínua atração de recursos, notadamente na infraestrutura necessária à expansão do sistema.

O que está em jogo, portanto, não é escolher entre petróleo e renováveis, mas alocar capital político e financeiro escasso às cadeias em que o Brasil possa capturar maior valor, construir vantagens duradouras e ampliar seu poder de barganha internacional. Ser potência híbrida é nosso principal diferencial e nossa vantagem mais relevante no contexto de uma crescente disputa por todas as formas de energia, já que segurança energética é imprescindível. Isto é o que nos credencia para falar com os dois mundos — o energético dos fósseis e o elétrico dos renováveis.

Ao mesmo tempo, é fundamental entender que os atributos hoje existentes não são suficientes para garantir o sucesso de amanhã. Há necessidade de investimentos contínuos em novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento, parceria entre universidade e setor privado, além de adaptar os desenhos de mercado aos novos tempos. As dotações naturais, a escala de nosso país e as cadeias de valor construídas ao longo das últimas décadas nos dão o lastro necessário para sermos percebidos como atores relevantes, mas apenas maior inserção internacional, calcada em instituições sólidas e fundamentos de mercado claros, nos garante espaço para sermos percebidos como potenciais líderes na área de energia.

Nos minerais críticos, o país detém reservas expressivas, à espera de um marco regulatório que leva tempo demais sem aprovação. Esse vácuo regulatório tem sido ocupado por quem já opera na ilegalidade: facções criminosas, historicamente concentradas no narcotráfico, avançaram sobre o garimpo ilegal e, mais recentemente, sobre cadeias de minerais. Sem regras cla-

ras, esses minerais são negociados de forma reativa, como concessão em disputas pontuais — o ativo dilapidado em vez de capitalizado. Ao mesmo tempo, precisamos lidar com sabedoria e pragmatismo, sem ufanismos, frente ao interesse crescente de diversos países por nossas reservas.

O que separa o investimento de longo prazo do capital que apenas tateia, em ambos os casos, é a mesma base institucional: agências reguladoras blindadas — a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), a Agência Nacional de Mineração (ANM) e a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) — com a prioridade que se conferiu à independência do Banco Central, e um desenho que integre petróleo, renováveis, biocombustíveis e minerais além do ciclo eleitoral. É essa base, e não a dotação de recursos, que hoje distingue os países que convertem vantagem geológica em capital de longo prazo. O Brasil tem condições de aprimorar seu ambiente de negócios, melhorando a percepção de risco, atraindo capital privado — este é o dever de casa a ser feito o quanto antes.

Sobre esse alicerce, o Brasil segue sendo o que já é: uma potência híbrida — nem apenas fornecedor de recursos, nem apenas líder da transição, mas o país capaz de combinar segurança energética, competitividade industrial e protagonismo climático. Essa posição não está garantida para a década inteira apenas pela dotação natural; depende de reconstruir a capacidade institucional do Estado para sustentá-la. O tempo, contudo, é escasso. A janela aberta pela reconfiguração geopolítica é real, mas não ilimitada. Se o país não se organizar com a rapidez que o momento exige, o capital e as cadeias de valor se estruturarão sem ele — e a vantagem que hoje existe terá sido desperdiçada.



Defesa e Segurança Internacional

A ordem internacional que sustentou oito décadas de relativa previsibilidade estratégica está sendo desmontada a passo acelerado. A rivalidade entre Estados Unidos e China deixou de ser uma disputa apenas comercial e tornou-se uma confrontação sistêmica, estendendo-se a semicondutores, minerais críticos, cabos submarinos, órbitas baixas e esferas de influência. A guerra na Ucrânia devolveu ao continente europeu a experiência do conflito interestatal de alta intensidade e acelerou um rearmamento que já redesenha cadeias industriais globais. O conflito do Irã, a incursão na Venezuela e múltiplas outras incidências belicosas evidenciam a maior fragilidade da soberania territorial das nações. Crescentes pressões políticas, econômicas e comerciais ameaçam a autonomia decisória das nações. Gasta-se hoje em defesa, em diversas geografias, como poucas vezes na história recente, e consolida-se a percepção de que o sistema internacional ingressou na antessala de um conflito de grandes proporções.

A esse quadro soma-se uma dupla transformação que altera os termos da questão de defesa e segurança internacional. De um lado, os Estados Unidos abandonaram a pretensão de garante

universal e passaram a exigir que aliados e parceiros assumam os custos da própria defesa, ao mesmo tempo em que redefinem o que consideram ameaça em seu entorno. De outro, uma revolução tecnológica reorganiza o modo de combater: as guerras na Ucrânia e no Irã evidenciam que a guerra eletrônica, os ataques deliberados à infraestrutura crítica e o emprego de táticas irregulares apoiadas em tecnologia de uso dual vieram para ficar. A convergência entre inteligência artificial, sistemas autônomos e capacidades cibernéticas comprimiu o intervalo entre descoberta, emprego operacional e obsolescência, e tornou visível uma nova economia dos conflitos armados: um drone de poucos milhares de dólares capaz de neutralizar um equipamento de milhões enfatiza a flexibilidade e a criatividade no uso da tecnologia sobre a disponibilidade de recursos materiais. Essa nova assimetria pode favorecer o Brasil, país de orçamento limitado, que pode aprimorar o emprego de suas Forças se revisitar sua doutrina militar tendo em vista essa realidade.

As Forças Armadas brasileiras chegam a esse momento com profissionalismo reconhecido, mas com um desenho institucional, orçamentário e doutrinário concebido para um tempo de outras ameaças. É fundamental, hoje, reavaliar as ameaças e os riscos decorrentes do novo cenário geopolítico global e preparar o país para enfrentá-los, com o envolvimento efetivo não apenas das demais áreas do governo, mas também da sociedade civil. O descompasso atual do desenho doutrinário frente à nova realidade geopolítica global, e o afastamento da sociedade civil e Forças Armadas na definição do que efetivamente são as ameaças ao país alimenta a ilusão confortável de que os riscos externos são improváveis e a defesa um gasto adiável. A sociedade civil não é envolvida e não se envolve no debate sobre Defesa e a função das Forças. Com isso, não há, de forma densa

e abrangente, na sociedade civil, a compreensão sobre qual é o papel das Forças Armadas, menos ainda o comprometimento com sua manutenção adequada. Uma discussão ampla sobre as ameaças externas, de forma inclusiva e que permita formar uma convergência de todas as áreas relevantes sobre o tema, representa uma mudança institucional necessária para aproximar a sociedade civil e os atores governamentais envolvidos. Uma coordenação formal entre a Defesa e a área de Relações Exteriores, além da informalidade cordial hoje existente, contribuiria decisivamente para isso. O Brasil precisa de uma nova institucionalidade civil-militar.

Nesse sentido, a adoção de uma doutrina de "defesa por negação" pode ser um caminho a ser discutido no Brasil, não como um receituário de ações e meios, mas como uma avaliação de complementaridade dos atuais meios, para, em vez de buscar superioridade absoluta, tornar a potencial agressão cara e desvantajosa. Como critério ordenador, ela pode subordinar cada aquisição a uma concepção explícita de emprego e privilegiar sensores, munições guiadas, sistemas autônomos, defesa cibernética e consciência situacional do Atlântico Sul e da Amazônia. Não se fala aqui de uma capacidade de defesa modesta, mas sofisticada, pois privilegia tanto o desenvolvimento tecnológico quanto a produção em massa de munição para drones, essencial nos conflitos contemporâneos. O obstáculo é menos militar do que sistêmico: as capacidades de negação são pouco visíveis e de maior dificuldade de coordenação, pois envolvem tecnologias pervasivas do mundo civil, nem sempre evidentes como grandes plataformas que concentram valor político e industrial.

A defasagem geracional entre quem decide o processo de aquisição e quem domina o conhecimento da nova tecnologia

também tem se mostrado um fator real de dificuldade na sua adoção no campo internacional, perpetuando aquisições desnecessárias de produtos por tradição ou legado. O desafio é alinhar incentivos para que aquilo que serve, ou pode servir, ao combate seja também reconhecido e financiado da forma mais natural possível pelo sistema econômico industrial. Isso requer acompanhamento e interação, de perto, na aplicação do princípio dual de tecnologia e produto, desde a fase de pesquisa até seu uso final.

Sob essa lente, três frentes principais definem o que o Brasil precisa discutir e alinhar considerando o novo cenário geopolítico e tecnológico.

A primeira é a competição por seus ativos estruturais — Amazônia, Atlântico Sul, terras raras e minerais críticos, biodiversidade, capacidades alimentares e energéticas. Protegê-los é questão de soberania jurídica, mas também de exercício de capacidade efetiva de defesa. Quando, por exemplo, a parcela majoritária do processamento em nuvem do país ocorre sob jurisdição estrangeira, a condição do Estado decidir sem pressão diminui. Precisamos mapear nossas vulnerabilidades mais agudas e definir planos de mitigação viáveis de seus efeitos. Nesse contexto, destaca-se uma lacuna crítica: os sistemas de informação e de monitoramento territorial deveriam receber recursos suficientes para adotar tecnologia de ponta capaz de garantir ao país controle efetivo sobre seu território. A solução não está em buscar autonomia em todas as áreas, mas em exercê-la seletivamente nos gargalos mais críticos — como processamento de dados, criptografia, sensores, munições, *software* e defesa cibernética — e, nos demais casos, recorrer à cooperação com base em uma avaliação criteriosa dos riscos.

A segunda frente é a corrosão da fronteira entre defesa externa e segurança interna, que organizou o pensamento militar brasileiro desde a redemocratização. Organizações criminosas com poder de fogo, domínio de território e capacidade financeira transnacional erodem, por dentro, a governança do país. Potências estrangeiras já as classificam segundo categorias jurídicas que podem autorizar ação extraterritorial. Daí um dilema delicado: o emprego das Forças na segurança interna. Há razão doutrinária sólida para não redefinir sua missão principal como atividade de polícia, que corrói o adestramento, a doutrina e a relação com a população. Contudo, a deterioração da segurança pública pode aumentar a pressão pelo seu envolvimento no combate ao crime organizado. Há um equilíbrio a ser definido, em uma discussão franca e transparente com a sociedade civil, que permita contribuir para a solução de um problema nacional agudo, sem que as Forças absorvam completamente uma função que não é a sua.

A terceira frente é a atual revolução militar-tecnológica, que comprime o tempo, desarruma doutrinas e, sobretudo, pode exigir uma nova estrutura de comando com cadeias de decisão mais descentralizadas, capazes de responder com mais velocidade no conflito. O Brasil já dispõe de instrumentos de inovação com atuação no campo da defesa — o Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA-Força Aérea), o Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT-Exército), a Diretoria de Desenvolvimento Nuclear (DGDNTM-Marinha), núcleos universitários de excelência etc. —, que podem ser utilizados como âncoras de integração com o complexo industrial-tecnológico civil para responder aos novos desafios. Esse esforço deve contar com instrumentos de contratação que tolerem o risco da inovação, mecanismos que encurtam o caminho do laboratório ao empre-

go operacional e carreiras que retenham os talentos formados no país. E, onde necessário, coordenar parcerias de desenvolvimento com nações que enfrentam desafios semelhantes, capazes de repartir custos e acelerar o acesso à tecnologia.

Subjacente às três frentes está o desafio da fragmentação do processo decisório em algumas áreas da política de defesa, de aquisições e, mesmo, nas decisões operacionais. Superá-lo exige dotar órgãos coordenadores de autoridade real — orçamentária, doutrinária e de pessoal — capaz de constelar capacidades, arbitrar divergências e reforçar a perspectiva conjunta de emprego. A isso se soma um problema constante e desorganizador das decisões no campo da defesa. A imprevisibilidade orçamentária: programas que maturam a longo prazo são incompatíveis com o contingenciamento de recursos. Ao suspender o desenvolvimento de um produto, um treinamento ou a manutenção de equipamento por falta de recursos, coloca-se em risco a qualidade de sua execução e aumenta-se seu custo final. Há que se discutir uma solução para esse problema recorrente através de uma fonte vinculada de recursos e uma lei de programação militar plurianual não sujeita a contingenciamentos e cortes de recursos, por exemplo.

Outro desafio é que a América do Sul compartilha o crescimento do crime transnacional, a pressão sobre recursos estratégicos e a ingerência extrarregional, mas, salvo exceções limitadas, ainda não construiu diagnósticos comuns nem esforços coordenados à altura dessas ameaças. Apesar de alguma integração entre as Forças Armadas da região em exercícios militares e interação pessoal, não se materializou, até agora, um esforço operacional efetivo de alinhamento doutrinário e de emprego. A experiência da União de Nações Sul-Americanas (UNASUL) demons-

trou que projetos construídos sobre afinidade ideológica morrem com a alternância de governos. A questão, portanto, não é como ressuscitar fóruns, mas como construir uma integração operacional e tecnologicamente densa que sobreviva à política e que crie interdependências reais entre instituições militares. O Brasil, única nação da região com escala industrial e fronteira com quase todos os vizinhos, é o candidato plausível a ser fiador desse esforço.

Nada disso se sustenta sem legitimidade social. Democracias não mantêm esforços de defesa de longo prazo por inércia, mas por convicção construída. Sem ameaça concreta percebida pela sociedade civil e sem a compreensão de que os efeitos reais de um eventual conflito serão duramente por ela sentidos, as necessidades para a defesa do Brasil serão sempre tratadas como uma não prioridade. Uma maior integração estratégica entre sociedade civil e meio militar neste debate, com a construção transparente e permanente do conceito de que a defesa é uma responsabilidade de todos, é fundamental.

No conjunto, esses elementos — definir a ameaça, discutir a defesa por negação, exercer autonomia seletiva, integrar políticas e construir legitimidade — convergem para uma única decisão: tratar a defesa como projeto deliberado de Estado.



Inteligência Artificial

Nenhuma tecnologia redistribui poder tão depressa quanto a inteligência artificial (IA) e, ao menos até aqui, ela o concentra. A computação e os recursos que treinam e operam os modelos de fronteira estão em pouquíssimas mãos. Como a IA não é apenas mais uma ferramenta de produtividade, mas uma nova camada de infraestrutura sobre a qual passarão a operar a economia, os serviços públicos e a própria democracia, ela tornou-se determinante da competitividade relativa das firmas e da inserção internacional dos países. O que está em disputa não é quem dominará a tecnologia, mas quem conservará poder suficiente para decidir o próprio destino neste novo momento.

Essa concentração transforma a dependência tecnológica em uma vulnerabilidade estratégica inédita. Quando o governo estadunidense restringiu o acesso internacional a um modelo de fronteira já disponibilizado ao mercado, ficou evidente que capacidades consideradas essenciais podem ser retiradas unilateralmente. A medida específica poderá ser revista; o precedente permanece. Um país que organiza funções críticas — da defesa nacional aos sistemas de pagamento — sobre tecnologias que não controla descobre que sua autonomia pode ser limitada por decisões tomadas fora de suas fronteiras. A dependência tecnológica torna-se, assim, questão central de segurança nacional.

No Brasil, porém, esse problema costuma ser formulado como uma falsa escolha entre autonomia e dependência. De um lado, o argumento da autossuficiência: desenvolver inteligência artificial própria, ainda que menos eficiente, porque ninguém a desliga quando dela precisarmos. De outro, o realismo: já tentamos a autarquia tecnológica e fracassamos, e não venceremos sozinhos uma disputa cuja escala ultrapassa em muito nossas capacidades. Essa oposição é enganosa. A inteligência artificial é uma cadeia de camadas distintas — energia, semicondutores, infraestrutura de computação, modelos e aplicações — e nenhum país, com a possível exceção de Estados Unidos e da China, dominará todas elas. Uma vez reconhecida essa arquitetura, a pergunta deixa de ser se o Brasil deve dominar toda a cadeia e passa a ser onde deve concentrar capacidades próprias, onde pode recorrer a parcerias e como mitigar os riscos de cada dependência. É a troca de um nacionalismo de meios por um nacionalismo de fins: o que importa não é produzir tudo, mas controlar o que é essencial.

Definido esse princípio, a questão seguinte é: onde o Brasil pode construir poder de barganha? A economia política da inteligência artificial tende a reproduzir um padrão recorrente da história: quem controla a infraestrutura crítica condiciona toda a cadeia produtiva. Se o petróleo foi o recurso estratégico do século XX, a capacidade computacional tende a desempenhar esse papel no século XXI. Sem *compute* não há treinamento de modelos, desenvolvimento de aplicações sofisticadas, pesquisa científica de ponta nem difusão da inteligência artificial pela economia. A computação torna-se infraestrutura de poder, um novo fator de produção.

O país dispõe do recurso que hoje mais limita a expansão da

inteligência artificial no mundo: energia limpa, abundante e disponível. A oportunidade estratégica consiste em converter essa vantagem energética em capacidade computacional instalada e, por meio dela, garantir acesso à fronteira tecnológica. A energia é a vantagem de agora; as reservas de minerais críticos e terras raras são as de amanhã, e o tempo de maturação que exigem impõe começar a desenvolvê-las de imediato. O desafio passa a ser estratégico: transformar dotação em poder de barganha.

A primeira frente parte da energia limpa, vantagem que o Brasil detém em abundância, para conquistar o que lhe falta: acesso estável à fronteira tecnológica. A escassez desse ativo no resto do mundo amplia a capacidade do país de negociar os termos do acordo. Isso supõe definir, e não presumir, três contrapartidas. A primeira, condição de partida, é a sustentabilidade. A segunda é o acesso assegurado aos chips e modelos de fronteira. A terceira, e mais decisiva, é reservar uma fração da capacidade computacional para o ecossistema nacional. É essa fração de *compute* que converte a atração de investimentos em data centers em política industrial. Esse desenho tem um efeito que se retroalimenta: dezenas de bilhões de dólares investidos em território brasileiro elevam, por si sós, a margem de negociação do país, pois quando as cadeias de valor se integram, a posição diplomática do Brasil se fortalece.

A oportunidade, porém, é perecível. À medida que outros países aceleram a expansão de infraestrutura computacional, o gargalo global tende a diminuir e, com ele, a margem de negociação do Brasil. O atraso na aprovação do Redata, que avançava justamente nessa barganha estratégica, ilustra o risco: enquanto o país hesita, concorrentes avançam na disputa por capital e capacidade computacional. Ainda assim, uma janela permane-

ce aberta: a explosão da demanda por *compute* em 2026 e o conflito no Oriente Médio, ao elevar a incerteza sobre segurança energética em diversos países, tornaram o Brasil um destino comparativamente mais atraente.

A segunda frente emprega a capacidade computacional conquistada na primeira para construir liderança em aplicações, onde as vantagens brasileiras são difíceis de reproduzir. O país dispõe de talento técnico, de uma das maiores bases de dados abertos do mundo, de um vasto mercado interno e de uma sociedade aberta à adoção. Também é protagonista mundial em agronegócio, saúde pública em escala continental e serviços financeiros. A esses ativos soma-se o mais raro deles: o maior patrimônio ecológico do planeta. Floresta, água e biodiversidade formam uma fonte de dados sem paralelo, um acervo de "inteligência da natureza" que nenhum concorrente pode replicar.

A tarefa imediata é capturar o potencial positivo da inteligência artificial — produtividade, serviços públicos, pesquisa científica, emprego e renda —, investindo em *datasets* de qualidade e usando o poder de compra e a regulação para viabilizar negócios na camada de aplicação, onde os ganhos são mais imediatos. Em um país cuja renda cresce lentamente há décadas por estagnação da produtividade, essa difusão é talvez a maior oportunidade econômica da era da IA. A tarefa de fundo é construir capacidade própria: modelos específicos e adaptações de modelos abertos, rodando em nuvens nacionais e alimentados pelos dados do país. É o que garante que as funções críticas, precisamente aquelas que não podem ser desligadas, disponham de uma alternativa soberana.

A terceira frente é externa: ampliar as alternativas disponíveis. Construir redundância significa manter acesso simultâneo a di-

ferentes ecossistemas tecnológicos, de modo que nenhum ator, isoladamente, possa interromper funções essenciais. O instrumento é as coalizões. Países de porte intermediário podem construir poder combinando ativos complementares: capacidade científica, energia, minerais críticos, mercados consumidores. O Brasil reúne condições singulares para articulá-las, porque sua inserção diplomática alcança tanto o mundo desenvolvido quanto as economias emergentes. Há, ainda, uma coalizão que só o Brasil pode liderar: a América do Sul, que em conjunto ganha escala para padrões regulatórios, mercados e formação de talentos. Com os Estados Unidos e a China, o Brasil dispõe de um trunfo: o não alinhamento. Ele assegura retaguarda em caso de ruptura com qualquer dos pólos e, ao mesmo tempo, atrai investimento de ambos. Mas esse ativo só existe quando administrado como estratégia deliberada: a inércia diplomática pode tornar o país vulnerável aos dois lados.

Todas essas frentes convergem para um único ponto de partida: definir o que é crítico — defesa, administração pública, dados estratégicos, monitoramento territorial. Sem esse critério, os recursos se dispersam e as iniciativas apontam em direções opostas. O que falta não é diagnóstico: são prioridade, coordenação e capacidade de execução.

Nenhuma transformação dessa magnitude, porém, se sustenta sem uma narrativa que mobilize a sociedade: a inteligência artificial precisa deixar de ser vista apenas como fonte de riscos e integrar um projeto nacional de desenvolvimento. A escolha final, portanto, é política: como projeto deliberado de Estado, a IA converte energia em barganha e ativos em soberania; deixada ao acaso, o país segue consumidor da inteligência alheia e cede controle sobre o próprio destino. Como nas demais áreas deste

trabalho, o desafio não está em criar ativos — o Brasil os reúne em abundância rara —, mas em convertê-los em poder. Essa janela não ficará aberta à espera do Brasil: ou o país ocupa a mesa em que essas decisões são tomadas, ou figurará no cardápio.



Governança Pública

As seções anteriores argumentaram que, em um contexto internacional marcado por maior competição geopolítica, fragmentação econômica e peso crescente das questões de segurança, o Brasil reúne um conjunto raro de ativos materiais: abundância de recursos naturais, matriz energética relativamente limpa, capacidade agrícola, peso demográfico e uma posição geográfica distante dos principais focos de conflito. Esses atributos, entretanto, constituem apenas uma reserva de potencial: sem conversão institucional, riqueza natural não se traduz em peso nem em influência. O elemento decisivo reside na capacidade estatal de converter essa dotação material em instrumentos de ação externa orientados por objetivos nacionais. É essa competência que se designa aqui como governança pública orientada à projeção externa do Brasil: a capacidade de transformar recursos da nação em poder e influência no cenário internacional.

Partindo desse diagnóstico comum às seções anteriores, esta seção argumenta que a competência institucional necessária para traduzir os ativos estratégicos do Brasil em peso internacional vem sendo corroída por um impasse político-institucional que enfraquece a capacidade de ação externa do Estado. O resultado é a crescente dificuldade em desempenhar duas

funções historicamente centrais da política externa brasileira: buscar no exterior as competências necessárias ao desenvolvimento nacional e mobilizar os instrumentos diplomáticos em favor da paz, da estabilidade internacional e de uma ordem global menos desigual. Sem capacidade estatal, o Brasil perde condições de avançar em qualquer um desses objetivos.

O primeiro vetor desse impasse é a captura do Estado por interesses organizados. Corporações do funcionalismo, setores econômicos protegidos e grupos com forte capacidade de pressão política passam a influenciar parcelas da máquina pública em benefício próprio, deslocando recursos e atenção da provisão de bens públicos para a captura de rendas econômicas (*rents*). Nesse contexto, o orçamento deixa de refletir prioridades estratégicas de longo prazo e se transforma em arena de disputa entre interesses particulares. Forma-se assim um Estado fragmentado, voltado para preservar privilégios e com dificuldade crescente para formular e executar projetos nacionais de longo alcance.

A educação é talvez a manifestação mais onerosa desse problema. Há décadas o país não consegue produzir avanços compatíveis com suas necessidades de desenvolvimento, o que limita o crescimento da produtividade — um dos principais determinantes do poder econômico no século XXI. A lógica da captura favorece gastos que produzem benefícios imediatos para grupos organizados e dificulta investimentos de maturação lenta, como aqueles exigidos pela aprendizagem. O contraste com a agricultura é revelador. Onde o Brasil construiu instituições relativamente protegidas de pressões rentistas de curto prazo e investiu de forma consistente em pesquisa e inovação, alcançou ganhos de produtividade comparáveis aos dos países mais

avançados. O atraso, portanto, não é fatalidade histórica, mas decorrência de escolhas institucionais. E seus efeitos ultrapassam a esfera doméstica: uma economia incapaz de elevar o nível educacional e a produtividade reduz a competência da qual depende qualquer ambição de projeção internacional.

O segundo vetor é a crescente dificuldade de coordenação entre os Poderes da República. O Legislativo avança sobre a execução orçamentária, o Judiciário sobre o mérito de decisões de política pública e o Executivo perde seu centro de comando, de modo que cada Poder passa a disputar atribuições e prerrogativas que antes se ordenavam com mais clareza. O Estado perde, assim, unidade de direção e, com ela, a capacidade de formular e executar estratégias coerentes de longo prazo. No plano externo, o efeito é direto — um Estado dividido por contradições internas tem dificuldade para assumir compromissos críveis e para sustentá-los ao longo de governos sucessivos.

Os efeitos dessa fragmentação tornam-se particularmente visíveis no enfrentamento do crime organizado, crescentemente transnacional. O avanço de redes criminosas na América do Sul exige coordenação internacional duradoura. É preciso estabelecer colaboração efetiva entre órgãos domésticos e cooperação internacional estreita, em particular com governos vizinhos. Trata-se de uma agenda que exige continuidade, capacidade de coordenação e clareza de prioridades. Quando essas condições não estão presentes, a cooperação internacional perde eficácia e o espaço é ocupado por organizações criminosas que operam sem respeito às fronteiras nacionais. Quando o Estado não consegue coordenar sua ação interna e externa, as ameaças do crime organizado transnacional acabam por reforçar o crime no território nacional.

A corrupção endêmica constitui o terceiro vetor desse processo. Além do custo fiscal direto, ela distorce a definição de prioridades, compromete a capacidade de execução do Estado e corrói a confiança nas instituições, elemento indispensável para o bom funcionamento de uma sociedade democrática. Seus efeitos, porém, não se restringem ao plano interno. O destino das obras de integração regional financiadas pelo Brasil nas últimas décadas ilustra esse mecanismo. Concebidos como instrumentos de integração física, influência econômica e projeção regional, diversos projetos foram comprometidos tanto pelos esquemas de corrupção que os envolveram quanto pela interrupção abrupta de sua execução após a revelação desses esquemas. O resultado foi a retração da presença brasileira em um espaço que o país havia conseguido moldar durante décadas. O episódio evidencia como a corrupção pode corroer simultaneamente a capacidade estatal e os instrumentos de projeção externa, destruindo, em poucos anos, ativos estratégicos cuja construção exigiu longo investimento político e financeiro.

Captura de rendas, conflito entre Poderes e corrupção têm lógicas próprias — o primeiro desvia recursos públicos para o benefício particular, o segundo dissolve a unidade de direção, o terceiro corrói prioridades e confiança. Convergem, porém, no mesmo efeito. Todos minam a confiança no Estado e drenam a sua capacidade de formular uma estratégia e de sustentá-la ao longo do tempo. É esta capacidade, e não a dotação de recursos, que separa um país capaz de projetar influência de um que apenas acumula potencial.

Se o problema é um Estado capturado, fragmentado e corroído pela corrupção, a resposta intuitiva é protegê-lo das pressões que comprometem sua capacidade de agir. Isso implica cons-

truir instituições dotadas de autonomia, fortalecer corpos técnicos, conferir horizontes de planejamento que transcendam o ciclo eleitoral e retirar determinadas decisões estratégicas da disputa distributiva cotidiana, onde os interesses organizados tendem a exercer maior influência. Esse impulso é correto, e parte importante da arquitetura institucional de que o país necessita aponta nessa direção. Mas a autonomia, por si só, não resolve o problema.

Um Estado protegido da captura pode tornar-se igualmente distante da sociedade. Instituições altamente capacitadas, mas pouco responsivas, correm o risco de transformar competência técnica em autossuficiência burocrática. Quando isso ocorre, decisões podem ser eficientes, mas se não forem legítimas, podem perder sustentação tão logo mudem as circunstâncias políticas que lhes deram origem. A capacidade conquistada pela autonomia institucional torna-se frágil quando deixa de estar ancorada em apoio social duradouro.

A tensão é real. Autonomia sem controle democrático pode degenerar em tecnocracia e/ou captura por quem deve ser supervisionado, produzindo decisões impermeáveis à contestação e desconectadas das preferências da sociedade. Responsividade sem autonomia também expõe o Estado à captura por interesses organizados que dispõem de mais recursos, informação e capacidade de mobilização do que o cidadão comum. Cada princípio, levado isoladamente ao limite, produz precisamente a patologia contra a qual o outro procura proteger.

A saída está em reconhecer que autonomia e *accountability* não são objetivos concorrentes, mas complementares. A autonomia protege a capacidade do Estado de formular estratégias de longo prazo, selecionar prioridades e preservar continuidade de

ação. A *accountability* garante que essa capacidade permaneça orientada para o interesse público e sujeita à correção democrática. Um Estado competente não é aquele que se isola da política, mas aquele que consegue permanecer insulado da captura sem se afastar da sociedade que deve servir.

Países que conseguiram esse equilíbrio mostram um princípio comum, ainda que por caminhos institucionais diversos: capacidade de pensar e agir para além do horizonte do ciclo eleitoral. Órgãos técnicos de planejamento com mandato de longo prazo, mecanismos orçamentários que protejam investimentos estruturantes da disputa anual por recursos, formas de coordenação entre Estado e mercado que mobilizem capital privado em torno de objetivos públicos sem transformar o Estado em produtor direto de tudo o que considera estratégico — são variações desse mesmo princípio, não fórmulas únicas. A digitalização de serviços, da arrecadação e de execução do gasto ilustra bem essa dupla função: reduz custos de transação, amplia a transparência, estreita espaços para a corrupção e fortalece simultaneamente a capacidade estatal e os mecanismos de controle.

Do lado da *accountability*, o padrão que sustenta esse equilíbrio noutros países é o fortalecimento simultâneo de dois elos: o controle dos cidadãos sobre seus representantes e o controle dos representantes sobre o Estado. Isso passa pela responsividade do sistema representativo, pela coordenação entre Executivo e Legislativo, e por mecanismos de controle e responsabilização que alcancem todos os Poderes da República, inclusive o Judiciário. A questão central, em cada caso, é a mesma: como instituições autônomas o bastante para resistir à captura permanecem responsivas o bastante para servir ao interesse público.

Sobre esse conjunto de desafios recai uma pressão adicional que

confere urgência à reforma do Estado brasileiro. O avanço do crime organizado sobre mercados ilícitos, estruturas de corrupção e territórios fragilizados ameaça transformar problemas de governança em problemas de soberania. À medida que organizações criminosas ampliam sua capacidade de influenciar decisões públicas, financiar redes de proteção e atravessar fronteiras nacionais, a reconstrução da capacidade estatal deixa de ser apenas uma agenda de eficiência administrativa e passa a ser uma condição para a preservação da autoridade do próprio Estado.

A projeção internacional do Brasil no século XXI começa em casa. O país dispõe de recursos, escala e oportunidades raramente reunidos em uma mesma sociedade. O desafio não é criar esses ativos, mas desenvolver as instituições capazes de transformá-los em influência, prosperidade e segurança. A reforma do Estado, nesse sentido, não é uma agenda paralela à política externa. Ela é o seu ponto de partida.



Summary

73 *Presentation*
74 *Acknowledgments*
76 *Introduction*
80 *Geopolitics*
85 *International Trade*
92 *Climate Security*
100 *Energy*
106 *Defense and International Security*
113 *Artificial Intelligence*
119 *Statecraft*

Brazil's place in the world

A strategic agenda for Brazil's global engagement

Presentation

The Brazilian Center for International Relations (CEBRI) is an independent, non-partisan organization dedicated to helping policymakers, business and civil society leaders, journalists, educators, students, and other stakeholders better understand the transformations under way in the international system and the foreign policy choices facing Brazil.

This document was designed to examine issues of current and critical importance to Brazilian foreign policy. To prepare it, CEBRI convened seven working groups composed of participants with diverse professional backgrounds and intellectual perspectives. Through closed-door roundtable discussions held under the Chatham House Rule, the groups sought to build substantive consensus around the main diagnoses, strategic choices, and public policy recommendations examined in the report.

Each section summarizes the main arguments, diagnoses, and proposals discussed by the respective group. The text does not purport to capture all interventions made, and participation in the working groups does not imply that each member endorses every formulation or recommendation in the report. Participants contributed to the discussions in an individual capacity, and not as representatives of the institutions with which they are affiliated. The list of participants can be found at the end of the document.

Acknowledgments

This document is the result of the dedicated work of the members of its seven working groups. We are deeply grateful to all participants for the time and attention they devoted to the project, as well as for the expertise, analysis, and guidance they brought to the deliberations. Their contributions were indispensable to the quality and comprehensiveness of this document.

We would like to extend our special thanks to the working group coordinators, whose leadership and intellectual guidance shaped the discussions: André Lara Resende, for Statecraft; Clarissa Lins, for Energy; Igor Marchesini, for Artificial Intelligence; Izabella Teixeira, for Climate Security; Jackson Schneider, for Security and Defense; Marcos Caramuru, for Geopolitics; and Roberto Jaguaribe, for International Trade. It was a privilege to work with all of them.

The report also benefited from the comments and suggestions of numerous CEBRI members. Special thanks are owed to the other members of the Program Committee: Luiz Ildefonso Simões Lopes, Luiz Eduardo Osorio, Pedro Malan, and Gelson Fonseca.

We are especially grateful to the Konrad Adenauer Foundation, whose partnership and support were instrumental to the development of this project and the execution of this work.

We extend our appreciation to the CEBRI editorial team, responsible for editing the text and preparing it for publication, as well as to the Communications and Events teams, whose work was essential to ensuring that the ideas and recommendations presented here reach the widest possible audience.

Matias Spektor proposed a structure for the material, suggested guiding questions for each working group, organized their discussions, and drafted successive versions of the text. Fernanda Cimini led the editorial process at every stage, in ongoing dialogue with the group coordinators, integrating and reconciling their contributions. Luciana Gama Muniz provided overall supervision, ensuring institutional alignment and monitoring the project's progress.

The efforts of everyone involved resulted in a substantive, comprehensive document designed to help policymakers and other stakeholders better understand the international transformations and strategic choices facing Brazilian foreign policy.

José Pio Borges
Chairman of the Board of Trustees,
Brazilian Center for International Relations

Julia Dias Leite
CEO, Brazilian Center for
International Relations

Introduction

The international system that has shaped the past eight decades is undergoing structural, not merely cyclical, erosion. The post–World War II order is giving way to a more competitive, fragmented environment, increasingly subordinated to security logic. This environment is marked by rivalry between great powers, the growing use of economic instruments for geopolitical ends, and the reorganization of supply chains in the name of resilience and security. The reach of this rupture is no longer hypothetical. Tariffs, sanctions, and threats of exclusion from supply chains have become routine instruments of coercion, even against countries that are not strategic adversaries. In the Western Hemisphere, disregard for the sovereignty and decision-making autonomy of states, including territorial sovereignty, is no longer episodic; it now enjoys explicit political and doctrinal backing and is already translating into concrete action. For a country like Brazil, this transformation opens opportunities even as it exposes vulnerabilities. The question at the heart of this document is how to expand the country's room for maneuver amid mounting constraints.

Seven working groups examined different dimensions of this issue. Six of them focused on specific arenas of Brazil's global engagement—geopolitics, trade, climate security, energy,

artificial intelligence, and defense and security—identifying opportunities, vulnerabilities, and strategic choices in each. The seventh, dedicated to statecraft, examined a cross-cutting issue: the capacity of the Brazilian State itself to translate these assets and opportunities into coordinated, sustained action.

Assets alone are not enough. Size, resources, resilience, and a broad network of international partners expand Brazil's scope for action, but they do not automatically translate into development, power, or influence. What separates a country capable of projecting influence from one that merely accumulates potential is the effective capacity to make decisions and sustain them. This is the common thread running through the seven sections.

South America is the first proving ground for this capacity. It is in Brazil's immediate neighborhood that the country has the highest density of interests, interdependencies, and complementary assets; its ability to build coalitions there, however, has eroded in recent years. Recovering it is essential both to reducing vulnerabilities and to seizing the opportunities opened up by the new international environment. It is in this region, therefore, that Brazil's ability to convert resources into influence will be tested first.

This underlying diagnosis recurs across the different areas examined. In geopolitics, rivalry between great powers narrows the country's room for maneuver, but its effects are compounded by Brazil's difficulty converting its position and assets into political weight. In trade, the decisive obstacle lies not merely in barriers but in the difficulty of coordinating a foreign trade policy capable of leveraging the Brazilian economy. In climate policy, an abundance of natural resources contrasts with the institutional coordination needed to translate them into political

weight. In the energy sector, the country holds an exceptional endowment but lacks high-level political decisions needed to translate it into a predictable investment environment. In artificial intelligence, vulnerability does not stem merely from technological dependence, but from the absence of a strategy that defines what is critical. In defense, the Armed Forces possess recognized capabilities, but the institutional design still largely reflects the challenges of a previous era. Underlying all these dimensions is the State's own capacity to decide, coordinate internally, and sustain a chosen course.

This diagnosis carries strategic implications. In a less permissive world, Brazil will not expand its room for maneuver simply by maintaining balanced relations with multiple power centers or by accumulating assets coveted by third parties. It will also need to build coalitions with countries interested in preserving limits to coercion, predictability in international relations, and spaces for autonomy. At the same time, it will need to choose where it can build lasting advantages, coordinate the instruments needed to convert them into bargaining power, and sustain these choices beyond the immediate political cycle. This requires concentrating effort and political capital, but also rebuilding the State's capacity to formulate priorities, arbitrate among competing interests, and follow through on these priorities with consistency. The room for maneuver exists; what tends to disappear, if the country does not organize itself, is the opportunity to translate it into influence.



Geopolitics

The international system is undergoing a series of structural—and not merely cyclical—shifts that are repositioning Brazil on the geopolitical chessboard. The distribution of power among the great powers is being reorganized, Latin America is becoming an arena of dispute, multilateral institutions are weakening, and the logic governing the international economy is integrating efficiency with growing security concerns. What these shifts share is that they are rendering the external environment increasingly risky and less permissive of improvisation. Geopolitical transformations are imposing an increasingly competitive landscape, in which possessing assets is no longer enough. Those who fail to organize them strategically tend to see these assets disputed and captured by third parties; those who do organize them convert them into bargaining power. Therein lie, at once, Brazil's greatest risk and its greatest opportunity in the world.

The first transformative force is the redistribution of power among the United States, China, and Russia. At its core is the relationship between the United States and China, the most decisive variable in this environment, and the rivalry between them is structural, not cyclical. It reflects the consolidation of China as a great power and the perception in Washington that the multilateral system

the United States itself helped build has come to favor China's growth asymmetrically. The consensus around containment is broad and crosses US party lines, uniting currents that diverge on almost everything else. The Trump administration, while seeking agreement with Beijing on issues of central interest to China, accelerated and made explicit a posture that had already been taking shape to varying degrees. At the same time, the rupture with multilateralism — at the United Nations, the World Trade Organization (WTO), and other multilateral bodies — represents a qualitative change, not merely one of intensity. The preferred instrument is bilateral pressure: from export barriers to sanctions. For Brazil, this dispute is not distant. It affects the government and the private sector. The National Security Strategy of November 2025, by asserting US preeminence in the Western Hemisphere and denying external competitors control of strategic assets, brings this rivalry into Brazil's neighborhood and turns Latin America into a contested space.

Latin America itself is undergoing a profound geopolitical transformation. The region is consolidating itself as a major producer of oil, food, freshwater, biodiversity, and, increasingly, rare earth elements and critical minerals, precisely at a time when the great powers are once again vying for spheres of influence. All three are present: the United States seeks to reaffirm its hemispheric primacy, China is doubling down on its economic and infrastructure investments, and Russia maintains its footholds. Brazil emerges as a strategic source of rare earth elements in this context. This position has gained urgency amid China's export controls and the United States' interest in diversifying its supply sources, driven by growing demand for these elements in digitalization and electrification. But the country arrives at this point with its regional leadership

eroded and lacking sufficient economic and political influence to translate concrete convergences with its neighbors into common positions, across areas as diverse as food security, climate transition, and infrastructure.

In South America, Brazil has lost influence for a set of compounding reasons: the externalities of corruption and organized crime on its neighbors, the perception that it imposes its priorities, the retreat of private investment, and, above all, regional ideological fragmentation. In this context, regional leadership based on Brazil's territorial and economic size—or even on diplomatic action—has proven difficult to sustain; what should offer a solid footing, in the spirit of South American integration that has always been pursued but only ever partially achieved, is sectoral and concrete diplomacy—anchored in infrastructure, critical minerals, fertilizers, energy, and biofuels.

The erosion of multilateral institutions operates on two levels worth distinguishing. At the instrumental level, the rules persist but are increasingly disregarded and questioned, thereby encouraging unilateralism. At the level of legitimacy, the very idea that multilateralism could build a better world dissolves, and with it, the themes that were for decades the hallmark of Brazilian diplomacy—disarmament, human rights, and the negotiated settlement of conflicts—lose traction. For a country that tied part of its identity and visibility to legal equality among states and to universal forums, the loss is serious. Added to this transformation is another, broader one. The logic that governed globalization from the 1990s through the 2010s, driven primarily by economic efficiency, is giving way to a logic in which security, resilience, and power rivalry increasingly weigh on economic decisions.

The pattern among middle powers that currently retain room for maneuver is clear: simultaneous diplomatic engagement with all poles of power, not choosing sides. Brazil already follows this logic—seeking to maintain open channels with both Washington and Beijing—but the symmetry between the two is only apparent. The United States holds leverage over Brazil and is determined to use it; China offers material economic complementarity that no other partner can replace; the Brazilian population identifies more culturally with the former, while its link with the latter is primarily economic. More than choosing between them, managing these asymmetrical pressures—mapping the red lines on each side before being caught off guard by them—distinguishes those who retain room for maneuver from those who lose it.

The same applies to mini- and plurilateral forums. The standards that will govern the coming decades—in artificial intelligence, the digital economy, trade in services, space exploration, and health regulation—are being written outside universal forums, in minilateral arrangements and coalitions, and those who stay on the sidelines lose the capacity to shape rules they will later have to comply with. Brazil already occupies part of this space—in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), in BRICS—which functions as a complement to multilateralism, not an alternative to it, and multilateralism remains Brazil's central normative reference.

Transnational organized crime and corruption operate, on this chessboard, as a credibility liability that outweighs all others: Brazil is increasingly perceived as a regional hub for these crimes, and the growing ties between crime and corruption erode the trust capital on which any claim to regional or global leadership

depends. This liability can be reversed—and the reversal, when it occurs, itself becomes a diplomatic credential of the kind that no speech can replace.

Finally, there is an accumulated capital that few developing countries possess: the leadership that Brazil has skillfully exercised in the G20 and COP30 in Belém, advancing issues such as the treatment of the poorest countries' debt, greater coordination among multilateral development banks, and the fight against hunger. These credentials are not moral window dressing or rhetoric of prestige—they are diplomatic assets, giving Brazil a role as a bridge-builder that great powers cannot exercise and a base of support among developing countries whose weight amplifies Brazil's voice at every other table, from trade to the governance of artificial intelligence, from climate finance to the parameters that should govern the digital economy.

International Trade

The multilateral trading system continues to govern most international flows, but it has lost the capacity to negotiate new rules, arbitrate disputes, and curb the unilateral use of trade instruments. At the same time, subsidies, tariffs, export controls, and local content requirements are increasingly employed in the name of national security and geopolitical competition. For Brazil, the central question is how to preserve the benefits of an open trade order while simultaneously adapting its trade policy to a more fragmented, selective, and coercive environment. This adaptation must also serve to correct long-standing shortcomings of Brazilian institutions and legislation and to use trade more systematically as an instrument for technological learning, productive deepening, and knowledge transfer.

It is important, however, to understand this change without conflating it with the system's collapse. World trade continues to grow, most flows remain subject to the most-favored-nation clause, and the rules derived from the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) remain the central reference. The erosion is real, but it is concentrated mainly in governance. The paralysis of the Appellate Body deprives the World Trade Organization (WTO) of a final arbitral authority, encourages unilateralism,

and adds to the hollowing out of the negotiating pillar and the migration of relevant issues outside the multilateral system.

China, which joined the WTO in 2001, did not participate in the negotiations that led to its creation, but has become one of its main beneficiaries. Its success has greatly contributed to distancing the United States from the system, of which it was the main architect. Similarly, Europe and other countries also share the concern that existing rules may endorse Chinese production overcapacity. A sustainable reform of the WTO will depend on its ability to address this problem. Brazil, which has both offensive and defensive interests, should actively participate in building a solution.

Added to this transformation is another, at the level of national policies. Subsidies, local content requirements, security criteria, and the redirection of flows to partners considered reliable have intensified. Together, these two developments point to the shift in trade policy adopted by the United States, one that combines continuity and rupture. The continuity lies in the unease with the rise of China, which crosses both Democratic and Republican administrations. The rupture lies in the formal and explicit disengagement from multilateral rules—the abandonment not only of compliance with them but of the very pretense of respecting them. For Brazil, this rupture directly alters the terms of trade policy: unilateral measures previously associated primarily with containing strategic adversaries have become part of the repertoire of pressure also applied to economic partners.

In this environment, the country possesses a rare endowment of assets. In agribusiness, it occupies a leading global position, although it retains ample potential for value addition. In critical minerals and heavy rare earth elements, it holds resources valued

by importers seeking to diversify their supply sources. In energy, it combines fossil fuels, renewable sources, and biofuels. These assets, however, do not by themselves constitute the capacity for influence. Converting them into economic power requires policies capable of promoting value addition and participation at the most sophisticated stages of production chains.

This requires addressing persistent components of the "Brazil cost," such as deficient infrastructure, a high tax burden, the cost of capital and of export financing, legal uncertainty, and administrative obstacles. Trade and tariff policy will only be effective when coordinated with tax, industrial, technological, and infrastructure policies. It should serve not only to protect specific sectors or raise revenue in the short term, but also to enhance competitiveness.

Brazil's response to this new environment can be organized around three tensions. The first concerns reconciling the defense of multilateralism with pragmatic participation in plurilateral arrangements. The second involves the role of Mercosur, which can limit the country's scope for action but also function as a platform for global engagement. The third opposes trade openness and selective protection, requiring a combination of external competition, industrial policy, and economic security. In none of these cases, however, does the answer lie in choosing one pole over the other; rather, Brazil must build ways to reconcile them.

The first tension involves the relationship between multilateralism and plurilateral pragmatism. However, it is not a matter of choosing between the two. Brazil cannot abandon the WTO, from which it has historically derived protection against the power of the strongest, but it cannot ignore the arrangements

built on its periphery. Remaining outside them means losing the opportunity to influence new rules and enjoy their benefits. The appropriate course is to maintain active participation in the WTO while integrating plurilateral initiatives with a view to future convergence. Reform of the Agreement on Subsidies and Countervailing Measures should be a priority. Despite the persistence of an aggressive US trade strategy, or perhaps because of it, there may be growing interest in a more active role for the WTO, even if restricted to countries that so desire. It is in Brazil's interest to encourage this possibility.

With regard to the United States, this strategy requires seeking alternative destinations for products subject to restrictive tariffs and recognizing the limitations of relying solely on official negotiations. Bilateral dialogue should involve the private sector, trade and industry associations, Congress, state governments, research centers, and other opinion leaders. It must be continuous, calm, and firm, without relinquishing sovereignty or resorting to bravado.

Brazil's integration into critical mineral supply chains, data centers, and artificial intelligence may also require tariff reductions for certain equipment and services. Such measures could be part of negotiations with Washington, provided they are subordinate to a broader productive and technological strategy.

Diversification should also include the gradual expansion of local- currency use in trade and the monitoring of alternative payment mechanisms, including within the BRICS framework. The goal is not to abandon consolidated systems, but to reduce vulnerabilities arising from exclusive dependence on infrastructure controlled by a few countries.

Likewise, Brazil must continue its strategies and efforts to strengthen ties with all countries and regions of the world. The greatest attention should be given to its immediate geographic environment—always a priority, but one that acquires special political and strategic relevance in light of the current international turbulence and the more unilateral stance of the United States, marked by the reaffirmation of its primacy in the hemisphere.

The second tension manifests itself within Mercosur, which can function both as a constraint and as a platform for Brazil's global engagement. Deepening South American economic ties is therefore not merely a trade objective, but also an instrument of geopolitical resilience. The Common External Tariff has never been fully implemented and is increasingly riddled with exceptions and special regimes, effectively turning the customs union into a variable-geometry structure. The realistic path is not a formal downgrade to a free trade zone, but rather the pragmatic use of exceptions and authorizations allowing members to advance their agendas without formally ending the customs union. The agreement between the European Union and Mercosur, along with other agreements, can, in turn, expand trade and investment, reduce internal difficulties, and strengthen the bloc as a negotiating platform.

The third tension involves the relationship between trade openness and selective protection. Here too, the solution requires abandoning the dichotomy. No single trade policy produces development. Its effectiveness depends on a combination of openness, regulation, industrial policy, technological innovation, and the strengthening of productive capacities. Tariff review must be linked to sectoral policies that promote production and value addition in the sectors most

sought after by new technologies. In a competitive environment for strategic inputs, supply chain security has become central, and trade policy also needs to be reformulated with a focus on diversification and risk mitigation.

Fertilizers are a prime example. Brazil is a major exporter of food and, simultaneously, a major importer of essential agricultural inputs. The war in Ukraine and tensions along energy routes have highlighted an economic security vulnerability. Local ammonia production may become more viable with the development of hydrogen, but it will remain expensive in many contexts. The safest response is to combine domestic production, where it is competitive, with supplier diversification. Partnerships with Morocco, South American producers, and Canada can reduce concentration without requiring the internalization of the entire supply chain.

In the relationship with China, complementarity remains structural. The country absorbs Brazilian proteins, grains, energy, and minerals on a scale that no other partner replicates. This situation, however, may change as China lists food self-sufficiency among its national security goals, pointing towards a gradual strategy of replacing agricultural inputs with equivalent industrial production. Deepening the relationship with Beijing requires dialogue about these transformations and the pursuit of mutual understandings, including through multilateral channels, to address the effects of Chinese production overcapacity without jeopardizing an irreplaceable partnership.

Brazil should also deepen its trade relations with Africa, India, Japan, Korea, the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), and the economies of West Asia. This diversification requires integrated strategies and greater institutional

coordination. The Ministry of Foreign Affairs (MRE) and the Brazilian Trade and Investment Promotion Agency (ApexBrasil) already maintain joint mechanisms. However, legal restrictions still limit the sharing of facilities and operational integration, especially abroad. These restrictions should be reviewed, including through legislative adjustments when necessary. It is also essential to coordinate foreign, trade, and industrial policies, science and technology, and mineral regulation.

The scenario in which agreements are negotiated has changed. The main obstacles are no longer just tariffs, but intellectual property, sanitary and environmental standards, certificates of origin, and technical norms. Brazil still negotiates at a disadvantage due to insufficient regulation and limited coordination among the State, the productive sector, and research institutions.

In a world where trade and geopolitics have merged, trade policy has become an instrument of power and, above all, of capacity building. It must translate market access into technological learning, knowledge, and productive deepening. It is these capabilities, and not simply the possession of natural resources, that can ensure Brazil's lasting economic relevance. Ultimately, the only value that translates into permanent economic relevance is knowledge.

Climate Security

Nature has become a strategic element in relations between nations—not only in the economy and defense, but increasingly in the very capacity of States to exercise sovereignty—as dependence on strategic natural and material resources becomes a structural fact of contemporary production and military supply chains. This is a problem of the present, not a projection of the future: the competition for these resources already organizes investment decisions, alliances, and supply chains among the major powers, and no country escapes the interdependence it imposes. In this sense, climate has ceased to be a sectoral issue, confined to the environmental agenda. It has become central to the development, competitiveness, defense, and global engagement strategies of countries—an axis of competition between economies that increasingly operates under the logic of security. The European Union's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) and the proliferation of green barriers are converting environmental standards into instruments of trade and industrial policy. At the same time, low-carbon supply chains are being reorganized along geopolitical lines. At the heart of this reorganization is China, which has structured its ecological transition as an economic and technological strategy and, by dominating crucial segments of clean-economy supply

chains, enables—but also conditions—the transition of other countries. Climate is today, simultaneously, an environmental, economic, technological, social, and geopolitical issue. For Brazil, this means placing nature at the heart of the national development project and treating it as a source of productive capacity, resilience, and international influence.

Brazil brings together, under a single sovereign domain, practically all the elements of this equation—a predominantly clean electricity matrix, leadership in biofuels, a still largely unexplored Amazonian bioeconomy, highly competitive tropical agriculture, next-generation renewables, and the minerals that the transition requires. To these material assets is added recent political capital: the Presidencies of the G20 and BRICS and the holding of COP30 brought, for the first time, finance ministries, central banks, and climate authorities to the same table, and this effort resulted in the Climate Plan, the Ecological Transition strategy, the Climate Fund, the Tropical Forests Forever Fund (TFFF), and the Eco Invest platform. This political window, however, is narrow: other emerging countries boast comparable credentials and compete for the same space, so Brazil's diplomatic advantage tends to diminish as soon as the spotlight of the rotating Presidencies fades. Few countries simultaneously possess both the natural resources and the nascent institutional framework to lead this debate, but translating this into lasting leadership is a race against time and requires new models of governance and management.

The importance of the Amazon for Brazil and the world can be organized across five interdependent dimensions. The first is climate security: the standing forest, along with the oceans, is a condition for stabilizing the global climate system, which

gives the Amazon an international interest that transcends national sovereignty. The second is water security: the rainfall regime—including the so-called "flying rivers"—depends on the forest's ecological integrity and sustains agricultural production and water supply far beyond the Amazon region itself. The third concerns the social dimension, associated with the need to reduce the social and infrastructural vulnerability of local populations and to reorganize the region's urban spaces. The fourth is natural resource security, which encompasses not only critical minerals and biodiversity, but also soil, energy security, and broader ecological functions, giving the Amazon a central role in South American regional integration. The fifth is security and defense, in the face of the recurring challenge posed by transnational organized crime in the region and the need to ensure the integrity and sovereignty of the national territory.

Given these five dimensions, Brazil's central challenge is to construct its own conception of the Amazon—not just the one internationally attributed to it—integrating the region into the national development project and overcoming its historical isolation. Therefore, an Amazonian development process guided by a strategic vision of integration is necessary—including logistical integration, such as the coordination between the ports of the North and Northeast. This difficulty in coordination, discussed later, is particularly acute in the Amazon, where the trajectory of new green economies and decarbonization demands direct dialogue with the economic and industrial sectors.

This set of assets and dimensions, however, does not automatically translate into development or leadership. Two deficits help explain the difficulty.

The first is a credibility deficit. Deforestation undermines the country's environmental reputation and, with it, the soft power upon which any leadership ambition depends, since this soft power is tied to the consistency between discourse and practice. The country has not yet embraced sustainability as a national cause, and the paradox is that the more sensitive the issue becomes globally, the more power Brazil would have to gain—power it squanders by failing to market itself and by remaining absent from central conversations about transition and reindustrialization. Environmental credibility, in this sense, is less a concession to the external agenda than a precondition for any international engagement.

The second is a governance deficit. The country has built three infrastructures that do not communicate with each other: the public policy infrastructure, which already exists; the economic and financial infrastructure, which is being created; and the regulatory infrastructure, which is the weak link and does not interact with the other two. Added to this is the uncertainty about where climate governance should reside—a cross-cutting issue that does not comfortably fit within the Ministry of Environment and Climate Change—and the politicization of environmental licensing, which has transformed it into an arena of dispute or a bottleneck for decisions about what needs to be done in the country. What is lacking is not only deciding where to coordinate the strategy, but also giving this coordinating body real power to convene the economic sectors—the ability to bring Finance, industry, agribusiness, and energy to the same table and ensure that decisions prevail—and opening the climate discussion to political negotiation, instead of treating it as an isolated technical matter. Without this, and without aligning regulation with the other infrastructures, the country produces

initiatives that point in divergent directions.

It is in this context that Brazil needs to adopt a green pragmatism in guiding its decarbonization and climate resilience paths. Combating deforestation remains an indispensable condition of Brazilian climate policy, but it needs to cease being treated as its main—and sometimes almost only—instrument for mitigating greenhouse gas emissions. Environmental crime must be confronted, curbed, and permanently reduced through State policy, without setbacks or instrumentalization in disputes over the development agenda. At the same time, climate policy must be affirmative: it must promote economic growth, social and technological inclusion, resilience, and nature protection, and incorporate climate security into the country's structural decisions. Brazil has particularly broad options for its own decarbonization trajectories—from bioenergy to renewables, from biofuels to the bioeconomy, from low-carbon agriculture to minerals and new technologies—and does not need to mechanically reproduce the paths followed by other economies. The challenge is to translate this diversity of options into coherent development choices, recognizing nature not as an external constraint on growth, but as a strategic asset and ally of the country's prosperity, resilience, and security.

Added to these two deficits are three strategic tensions that no easy answer can resolve. The first pits growth against sustainability—largely a false dilemma for a developing country, but by no means trivial. Societies do not accept transition at any cost, and a transition that makes no economic and social sense is politically unsustainable. The Brazilian debate, captured by short-term noise and the costs of extreme events, has paid little attention to what most strongly mobilizes support: mapping the

economic and social benefits of the transition. Treating it as a development strategy, and not as an environmental concession, is the condition for it to move forward.

The second concerns international climate regulation, which can be either a threat or a lever. CBAM and the proliferation of green standards can be externally imposed barriers that restrict Brazilian competitiveness, or rules that the country, given the low carbon intensity of much of its production, could shape to its advantage. The difference lies not in the assets themselves, but in the regulatory and negotiating capacity to convert them into favorable standards—bargaining power that is only exercised when the resource comes with the competence to set conditions. Associated with this is the dispute over the metrics themselves, including the argument for also accounting for emissions by geographic area, not only by population.

The third arises from the need to integrate climate policy with the challenges of mineral, energy, and food security—agendas that increasingly intersect but still generate contradictory pressures and choices. The transition to a low-carbon economy itself increases demand for mining, particularly for critical minerals, creating new tensions among decarbonization, environmental protection, and supply security. At the same time, the physical risks of climate change are rewriting energy security and agricultural production, and the country still does not know how its economy will behave in different climate scenarios, nor has it incorporated resilience into new investments. The fragility is concrete: only about 5% of arable land is insured, in a sector that accounts for a quarter of the national product. Coordinating these agendas in a coherent design, pragmatically addressing short-term tensions without losing sight of long-

term structural objectives, is what separates planned adaptation from improvised reaction.

On this chessboard, combating deforestation and strengthening environmental governance serve as the credentials that reposition the country in the conversations that matter most to it. Without this foundation, no climate strategy prospers, and the world's growing sensitivity to the issue remains an unseized opportunity rather than a source of power. Coordination is where this conversion is decided. Deciding where climate governance resides, weaving a unified framework encompassing climate, energy, agriculture, mining, and industrial policy, and shielding regulation and agencies—the same institutional challenge faced by the National Electric Energy Agency (ANEEL), the National Mining Agency (ANM), and the National Agency of Petroleum, Natural Gas and Biofuels (ANP) in the energy sector— are what separates countries that translate concrete opportunities into reality from those that lose them due to a lack of predictability: advanced biofuels, low-carbon hydrogen, transition minerals, infrastructure for artificial intelligence powered by clean energy, and technological and sustainable mining.

Diplomacy and financing operate according to the same logic. Countries that pursue active climate diplomacy can translate this leadership into a greater ability to attract sustainable capital, which, in turn, depends on mechanisms that reduce the risk of expensive and long-term projects—blended finance arrangements that combine public, philanthropic, and development bank capital to attract the private investors still largely absent at the necessary scale. This equation becomes more urgent in a scenario where developed economies, focused on their own security priorities, reduce their appetite for

financing other countries' climate agendas, leaving the burden on countries to prove, in practice, that conservation and transition are profitable. More ambitious instruments, such as a sovereign wealth fund that links oil royalties to standing forests, critical minerals, and the sustainable development of the Amazon, already demonstrate the potential reach of this horizon.

Ultimately, the dilemma that organizes much of the Brazilian debate—that of opposing the economy and the environment as rival agendas when they are increasingly parts of the same agenda—is false. The challenge is to translate environmental assets into instruments of economic development and international influence. Two particularities make this challenge unique. On the one hand, the dense architecture of global conventions—the Paris Agreement and the commitments Brazil has undertaken—survives even in a fragmenting international system, exposing the country's credibility more directly than in almost any other domain. On the other hand, adaptation gains centrality alongside mitigation: the physical risk once projected for the end of the century is already present and disrupts credit, infrastructure, hydrological predictability, and population flows, altering the security equation as much as geopolitics. Adaptation, previously treated as a footnote, becomes a central part of the game. Here, in the conversion of its natural assets into resilient businesses and in the construction of a less vulnerable society, lies an opportunity for Brazil to renew its soft power and assert its international relevance.

Energy

We live through a moment of geopolitical fragmentation in which energy has returned to the center of international dynamics—not merely as an economic input, but as a strategic asset and instrument of power. In this world, Brazil possesses unique energy advantages. Advantage, however, is potential. The challenge is to transform potential advantage into strategic influence, and this conversion only occurs when there is institutional capacity to translate resources into long-term vision, bargaining power, and competitiveness.

Brazil is already a hybrid powerhouse capable of combining energy security, industrial competitiveness, and climate leadership, and it should remain so over the next decade, provided it regains the institutional capacity this requires. The obstacle is neither geological nor technological, and it goes beyond regulatory agencies: it is the absence of a State strategy for the sector and of a broader institutional capacity capable of providing predictability to investment and attracting long-term capital.

The war in Ukraine and, more recently, the tensions in the Middle East—the most significant energy shock of the century—have placed prices, flows, and security of supply back at the top

of the agenda for the great powers. The chessboard is now arranged along a clear axis. On one hand, the United States is consolidating its position as the world's major producer of oil and gas and as an exporter of last resort. On the other hand, China is advancing towards becoming the leading power in electrification, with more than a third of global clean energy investment, dominance in the supply chains for solar panels, batteries, and electric vehicles, and control over the refining of 19 of the 20 critical minerals for the transition.

In this environment, the very definition of energy security expands. It ceases to be measured solely by access to resources. It begins to depend equally on capital, technology, and regulatory capacity, to which is added the physical risk of climate as a new source of instability. Access to reliable value chains, resilience to the different types of risk that coexist, and the ability to diversify sources, technologies, and partners are new elements in the energy security equation. This security is no longer limited to the capacity to generate energy, but rather to the ability to deliver energy services continuously, reliably, and affordably, ideally with lower carbon intensity.

This reorganization opens a door for Brazil. Faced with global fragmentation, countries are responding on two fronts: diversifying their fossil fuel suppliers outside of risk zones and rebuilding domestic industrial chains. The first outlines a new energy axis in the Atlantic Basin—Canada, the United States, Mexico, Venezuela, Brazil, and Argentina—seen as an alternative by Asian refiners, and here the Brazilian advantage is concrete, not rhetorical, because the light oil from the pre-salt layer is compatible with Asian refineries. The second, in seeking clean and safe industrial production, demands precisely the type

of input that Brazil can offer, notably renewable electricity. In both cases, however, external openness translates into global engagement only if the country knows what to bring to the table.

And what Brazil has to bring is a unique, dual position. On the one hand are its energy assets: a balanced energy matrix between fossil fuels and renewables, an electricity matrix that is around 90% renewable, a nationwide interconnected system, consolidated leadership in biofuels, a competitive oil and gas industry in terms of price and carbon intensity (the country is currently the world's eighth-largest oil producer), and first-rate mineral reserves of rare earths, nickel, and copper, critical inputs for electrification. Furthermore, Brazil possesses high-quality iron ore, essential for industrial decarbonization. On the other hand, it possesses an asset that is not energy-related, but enhances it: the diplomatic capacity to engage with different power centers and navigate between rival geographies.

The combination of these two assets enables a greater ambition than simply exporting energy—that of becoming a strategic supplier of energy-intensive industrial products. In a world that seeks to diversify partners and where trust is key, Brazil should be the natural destination for capital. This is not what is frequently observed, and the explanation does not lie in the assets.

The main obstacle is institutional and, at its root, political. What the country lacks is high-level political decision-making to guide regulation and provide predictability for investment—in a word, a State plan, not a government plan. Regulatory agencies, which should be guardians of stable rules, are treated as instruments of political bargaining. The environmental licensing process is no exception, often being politicized and straying from its primarily technical character.

The signal this situation sends to investors is eloquent. Among the dozens of countries where they operate, major oil companies point to Brazil as having the highest absolute tax burden, with taxation approaching 70% on pre-salt projects. In other words, for every barrel produced, two-thirds go to the State. Unfavorable framework conditions undermine the competitiveness derived from geological advantages and technological development. The high tax burden, combined with recent rule changes, such as export and dividend taxation, when added to the politicization of environmental licensing, creates non-technical barriers that reduce Brazil's relative attractiveness.

The identity that appears to divide the sector—between exporter of hydrocarbons and powerhouse of the energy transition—is, in practice, a false dichotomy. Oil will remain a relevant geopolitical asset as long as the world economy remains heavily dependent on fossil fuels and the natural decline of existing fields requires new investments to sustain supply. At the same time, Brazil's advantage in bioenergy lies in occupying competitive positions in the higher-value-added chains that emerge from decarbonization, provided it can clearly demonstrate its sustainability attributes.

Also, in clean electricity generation, Brazil needs to manage the growth of intermittent sources sustainably by reducing unnecessary subsidies and improving price signals, thereby reducing generation losses from curtailment. This is in addition to maintaining an environment in which quality governance and clear, predictable rules sustain the attraction of resources, particularly for the infrastructure necessary for system expansion.

What is at stake, therefore, is not choosing between oil and renewables, but allocating scarce political and financial capital

to the value chains where Brazil can capture greater value, build lasting advantages, and expand its international bargaining power. Brazil's hybrid energy profile is its main differentiator and its most relevant advantage amid growing competition across all energy forms, since energy security is essential. This is what qualifies Brazil to engage credibly with both worlds—the energy world of fossil fuels and the electricity world of renewables.

At the same time, it is crucial to understand that the attributes Brazil has today are not enough to guarantee its success tomorrow. Continuous investment in new technologies, research and development, partnerships between universities and the private sector, and adaptation of market design to new realities are necessary. Its natural resources, the scale of the country, and the value chains built over the last few decades give Brazil the necessary foundation to be perceived as a relevant player, but only deeper global engagement, grounded in solid institutions and clear market fundamentals, can secure Brazil recognition as a potential leader in the energy sector.

In critical minerals, the country holds significant reserves, while a long-delayed regulatory framework remains pending. This regulatory vacuum has been filled by those already operating illegally: criminal factions, historically concentrated in drug trafficking, have advanced into illegal mining and, more recently, into mineral supply chains. Without clear rules, these minerals are traded reactively, as concessions in specific disputes—with the asset being depleted rather than capitalized. At the same time, Brazil needs to deal with the growing interest of multiple countries in its reserves with wisdom and pragmatism, without nationalist grandstanding.

What separates long-term investment from tentative, short-

term capital, in both cases, is the same institutional foundation: shielded regulatory agencies—the National Electric Energy Agency (ANEEL), the National Mining Agency (ANM), and the National Agency of Petroleum, Natural Gas and Biofuels (ANP)—with the priority given to the independence of the Central Bank of Brazil, and a design that integrates oil, renewables, biofuels, and minerals beyond the electoral cycle. It is this foundation, and not the endowment of resources, that today distinguishes countries that convert geological advantages into long-term capital. Brazil has the conditions to improve its business environment, reduce perceived risk, and attract private capital—this is the urgent domestic reform agenda.

Based on this foundation, Brazil continues to be what it already is: a hybrid powerhouse—neither merely a resource provider nor solely a leader in the transition, but the country capable of combining energy security, industrial competitiveness, and climate leadership. This position is not guaranteed for the entire decade solely by its natural endowment; it depends on rebuilding the State's institutional capacity to sustain it. Time, however, is short. The window opened by the geopolitical reconfiguration is real, but not unlimited. If the country does not organize itself with the speed that the moment demands, capital and value chains will structure themselves without it—and the advantage that exists today will have been wasted.

Defense and International Security

The international order that sustained eight decades of relative strategic predictability is being dismantled at an accelerated pace. The rivalry between the United States and China has ceased to be merely a trade dispute. It has become a systemic confrontation, extending to semiconductors, critical minerals, submarine cables, low Earth orbit, and spheres of influence. The war in Ukraine has returned to the European continent the experience of high-intensity interstate conflict and accelerated a rearmament that is already reshaping global industrial chains. The conflict in Iran, the incursion into Venezuela, and multiple other belligerent incidents highlight the increased fragility of national territorial sovereignty. Growing political, economic, and trade pressures threaten the decision-making autonomy of nations. Defense spending is currently taking place in multiple geographic areas, as rarely seen in recent history, and the perception is consolidating that the international system has entered the anteroom of a large-scale conflict.

Added to this scenario is a twofold transformation that alters the terms of international defense and security. On the one hand, the United States has abandoned its claim to be a universal

guarantor and begun demanding that allies and partners assume the costs of their own defense, while simultaneously redefining what it considers a threat in its neighborhood. On the other hand, a technological revolution is reorganizing the way of fighting: the wars in Ukraine and Iran demonstrate that electronic warfare, deliberate attacks on critical infrastructure, and the use of irregular tactics supported by dual-use technology are here to stay. The convergence among artificial intelligence, autonomous systems, and cyber capabilities has compressed the gap among discovery, operational deployment, and obsolescence, and has made visible a new economy of armed conflict: a drone costing a few thousand dollars capable of neutralizing equipment worth millions emphasizes the flexibility and creativity in the use of technology over the availability of material resources. This new asymmetry may favor Brazil, a country with a limited budget, which can improve the use of its Armed Forces by revisiting its military doctrine in light of this reality.

The Brazilian Armed Forces arrive at this point with recognized professionalism, but with an institutional, budgetary, and doctrinal design conceived for a time of other threats. It is fundamental today to reassess the threats and risks arising from the new global geopolitical scenario and prepare the country to face them, with the effective involvement not only of other areas of government, but also of civil society. The current mismatch between the doctrinal design and the new global geopolitical reality, and the growing distance between civil society and the Armed Forces in defining the country's actual threats, fuels the comfortable illusion that external risks are improbable and that defense is a deferrable expense. Civil society is not involved and does not engage in the debate on Defense and the role of the Armed Forces. Consequently,

there is no dense and comprehensive understanding within civil society of the role of the Armed Forces, much less a commitment to their proper maintenance. A broad, inclusive discussion of external threats, allowing for convergence across all relevant areas, represents a necessary institutional shift to bring civil society and government actors involved closer together. Formal coordination between the Ministry of Defense and the Ministry of Foreign Affairs, in addition to the current cordial informality, would contribute decisively to this. Brazil needs a new civil-military institutional framework.

In this sense, the adoption of a "defense by denial" doctrine could be a path worth discussing in Brazil, not as a prescription for actions and means, but as an assessment of the complementarity of current means, to make potential aggression costly and disadvantageous rather than seeking absolute superiority. As an organizing criterion, it can subordinate each acquisition to an explicit conception of employment and prioritize sensors, guided munitions, autonomous systems, cyber defense, and situational awareness of the South Atlantic and the Amazon. This is not about a modest defense capability but a sophisticated one, as it prioritizes both technological development and the mass production of drone ammunition, which is essential in contemporary conflicts. The obstacle is less military than systemic: denial capabilities are less visible and more difficult to coordinate, as they involve pervasive civilian technologies, not always evident as large platforms that concentrate political and industrial value.

The generational gap between those who decide on the acquisition process and those who possess knowledge of the new technology has also proven to be a real obstacle to its

international adoption, perpetuating unnecessary acquisitions of products based on tradition or legacy. The challenge is to align incentives so that what serves, or can serve, combat is also recognized and financed in the most natural way possible by the industrial economic system. This requires close monitoring and interaction in the application of the dual-use principle for technology and products, from the research phase to its final use.

Through this lens, three main fronts define what Brazil needs to discuss and align on in light of the new geopolitical and technological landscape.

The first front is competition over its structural assets—the Amazon, the South Atlantic, rare earth resources and critical minerals, biodiversity, and food and energy capabilities. Protecting them is a matter of legal sovereignty as well as of exercising effective defense capacity. When, for example, the majority of the country's cloud processing occurs under foreign jurisdiction, the State's ability to decide without pressure diminishes. Brazil needs to map its most acute vulnerabilities and define viable mitigation plans for their effects. In this context, a critical gap stands out: information and territorial monitoring systems should receive sufficient resources to adopt cutting-edge technology capable of guaranteeing the country effective control over its territory. The solution is not to seek autonomy in all areas, but to exercise it selectively in the most critical bottlenecks—such as data processing, cryptography, sensors, munitions, software, and cyber defense—and, in other cases, to resort to cooperation based on a careful risk assessment.

The second front is the erosion of the boundary between external defense and internal security, a process that has shaped Brazilian military thinking since redemocratization. Criminal

organizations with firepower, territorial control, and transnational financial capacity are eroding the country's governance from within. Foreign powers already classify them according to legal categories that could authorize extraterritorial action. Hence, a delicate dilemma: the use of the Armed Forces in internal security. There is solid doctrinal reason not to redefine their main mission as a police activity, which erodes training, doctrine, and the relationship with the population. However, deteriorating public security may increase pressure to involve them in the fight against organized crime. A balance must be defined, through frank and transparent discussion with civil society, that allows them to contribute to solving an acute national problem without the Armed Forces completely absorbing a function that is not theirs.

The third front is the current military-technological revolution, which compresses time, disrupts doctrines, and, above all, may require a new command structure with more decentralized decision-making chains, capable of responding more quickly in conflict. Brazil already has innovation instruments operating in the field of defense—the Department of Aerospace Science and Technology (DCTA-Air Force), the Department of Science and Technology (DCT-Army), the Directorate of Nuclear Development (DGDNTM-Navy), university centers of excellence, etc.—which can be used as anchors for integration with the civilian industrial-technological complex to respond to new challenges. This effort should include contracting instruments that tolerate the risk of innovation, mechanisms that shorten the path from the laboratory to operational employment, and career paths that retain talent trained in the country. Where necessary, Brazil should also coordinate development partnerships with nations facing similar challenges that can share costs and

accelerate access to technology.

Underlying these three fronts is the challenge of fragmented decision-making across some areas of defense policy, acquisitions, and even operations. Overcoming this requires equipping coordinating bodies with real authority—budgetary, doctrinal, and personnel—that can integrate capabilities, arbitrate divergences, and reinforce a joint employment perspective. Added to this is a constant, disorganizing problem in defense decision-making: budgetary unpredictability. Long-term programs are incompatible with resource constraints. Suspending product development, training, or equipment maintenance due to a lack of resources jeopardizes execution quality and increases the final cost. A solution to this recurring problem must be discussed, for example, through dedicated funding and a multi-year military programming law that is not subject to resource constraints or cuts.

Another challenge is that South America shares the growth of transnational crime, pressure on strategic resources, and extra-regional interference, but, with limited exceptions, has not yet built common diagnoses or coordinated efforts commensurate with these threats. Despite some integration among the region's Armed Forces in military exercises and personal interaction, an effective operational effort of doctrinal alignment and employment has not yet materialized. The experience of the Union of South American Nations (UNASUR) has shown that projects built on ideological affinity die with changes in administration. The question, therefore, is not how to resurrect forums, but how to build an operationally and technologically dense integration that survives politics and creates real interdependencies among military institutions. Brazil, the only nation in the region with

industrial scale and borders with almost all its neighbors, is the plausible candidate to be the guarantor of this effort.

None of this can be sustained without social legitimacy. Democracies do not maintain long-term defense efforts out of inertia, but out of constructed conviction. Without a concrete threat perceived by civil society and without the understanding that the real effects of a potential conflict will be felt severely by it, the needs of Brazil's defense will always be treated as a non-priority. Greater strategic integration between civil society and the military in this debate, with the transparent and permanent construction of the concept that defense is everyone's responsibility, is fundamental.

Taken together, these elements—defining the threat, discussing defense by denial, exercising selective autonomy, integrating policies, and building legitimacy—converge on a single decision: treating defense as a deliberate State project.

Artificial Intelligence

No technology is redistributing—and, at least so far, concentrating—power as rapidly as artificial intelligence (AI). The computing power and resources that train and operate frontier models are in the hands of very few. Since AI is not just another productivity tool but a new layer of infrastructure on which the economy, public services, and democracy itself will operate, it has become crucial to firms' relative competitiveness and to countries' global engagement. What is at stake is not who will dominate the technology, but who will retain enough power to decide their own destiny in this new era.

This concentration transforms technological dependence into an unprecedented strategic vulnerability. When the US government restricted international access to a frontier model already on the market, it became clear that capabilities considered essential can be withdrawn unilaterally. The specific measure may be reviewed; the precedent remains. A country that organizes critical functions—from national defense to payment systems—on technologies it does not control discovers that its autonomy can be limited by decisions made outside its borders. Technological dependence thus becomes a central issue of national security.

In Brazil, however, this problem is often framed as a false choice between autonomy and dependence. On the one hand, there is the argument for self-sufficiency: developing our own artificial intelligence, even if less efficient, because no one can shut it down when we need it. On the other hand, there is realism: we have already tried technological autarky and failed, and we will not win a competition alone whose scale far exceeds our capabilities. This opposition is misleading. Artificial intelligence is a chain of distinct layers—energy, semiconductors, computing infrastructure, models, and applications—and no country, with the possible exception of the United States and China, will master them all. Once this architecture is recognized, the question ceases to be whether Brazil should dominate the entire chain and becomes where it should concentrate its own capabilities, where it can resort to partnerships, and how to mitigate the risks of each dependency. It is a shift from a nationalism of means to a nationalism of ends: what matters is not producing everything, but controlling what is essential.

Having defined this principle, the next question is: where can Brazil build bargaining power? The political economy of artificial intelligence tends to reproduce a recurring pattern throughout history: whoever controls the critical infrastructure conditions the entire chain. If oil was the strategic resource of the 20th century, computing power tends to play that role in the 21st century. Without computing, there is no model training, development of sophisticated applications, cutting-edge scientific research, or diffusion of artificial intelligence throughout the economy. Computing becomes an infrastructure of power, a new factor of production.

The country possesses the resource that currently most limits the worldwide expansion of artificial intelligence: clean,

abundant, and readily available energy. The strategic opportunity lies in converting this energy advantage into installed computing capacity and, through it, guaranteeing access to the technological frontier. Energy is the advantage of the present; reserves of critical minerals and rare earth elements are those of the future, and the maturation time they require necessitates starting development immediately. The challenge then becomes strategic: translate endowment into bargaining power.

The first front starts with clean energy, an advantage Brazil possesses in abundance, to achieve what it lacks: stable access to the technological frontier. The scarcity of this asset elsewhere in the world increases the country's negotiating leverage over the terms of the agreement. This implies defining, not presuming, three conditions. The first, a starting condition, is sustainability. The second is guaranteed access to cutting-edge chips and frontier models. The third, and most decisive, is reserving a fraction of computing capacity for the national ecosystem. It is this computing capacity that translates the attraction of data center investment into industrial policy. This design has a self-reinforcing effect: tens of billions of dollars invested in Brazilian territory, by themselves, increase the country's negotiating margin, because when value chains are integrated, Brazil's diplomatic position is strengthened.

The opportunity, however, is fleeting. As other countries accelerate the expansion of computing infrastructure, the global bottleneck tends to diminish, and with it, Brazil's negotiating room. The delay in the approval of Redata, which was advancing precisely in this strategic bargaining, illustrates the risk: while the country hesitates, competitors advance in the dispute for capital and computing capacity. Even so, a window remains open: the explosion in demand for computing in 2026

and the conflict in the Middle East, by increasing uncertainty about energy security in several countries, have made Brazil a comparatively more attractive destination.

The second front leverages the computational capacity gained in the first to build leadership in applications where Brazilian advantages are difficult to replicate. The country possesses technical talent, one of the world's largest open databases, a vast domestic market, and a society open to adoption. It is also a global leader in agribusiness, continental-scale public health, and financial services. To these assets is added the rarest of them all: the planet's greatest ecological heritage. Forests, water, and biodiversity form an unparalleled source of data, a repository of "nature's intelligence" that no competitor can replicate.

The immediate task is to capture the positive potential of artificial intelligence—productivity, public services, scientific research, employment, and income—by investing in quality datasets and using purchasing power and regulation to enable businesses at the application layer, where the gains are most immediate. In a country whose income has grown slowly for decades due to stagnant productivity, this diffusion is perhaps the greatest economic opportunity of the AI age. The underlying task is to build its own capacity: specific models and adaptations of open models, running in national clouds and fed by the country's data. This ensures that critical functions, precisely those that cannot be switched off, have a sovereign alternative.

The third front is external: expanding available alternatives. Building redundancy means maintaining simultaneous access to different technological ecosystems, so that no single actor can disrupt essential functions. The instrument is coalitions. Medium-sized countries can build power by combining complementary

assets: scientific capacity, energy, critical minerals, and consumer markets. Brazil has unique conditions to forge these coalitions because its diplomatic engagement extends across both the developed world and emerging economies. There is also a coalition that only Brazil can lead: South America, which together gains scale for regulatory standards, markets, and talent development. With the United States and China, Brazil has a trump card: non-alignment. It ensures a backup plan in case of a rupture with either pole and, at the same time, attracts investment from both. But this asset exists only when managed as a deliberate strategy; diplomatic inertia can leave the country vulnerable to both sides.

All these fronts converge on a single starting point: defining what is critical—defense, public administration, strategic data, and territorial monitoring. Without this criterion, resources are dispersed and initiatives point in opposite directions. What is lacking is not diagnosis: it is prioritization, coordination, and execution capacity.

No transformation of this magnitude, however, can be sustained without a narrative that mobilizes society: artificial intelligence needs to be seen not merely as a source of risk but as integral to a national development project. The final choice, therefore, is political: as a deliberate State project, AI converts energy into bargaining power and assets into sovereignty; left to chance, the country remains a consumer of others' intelligence and cedes control over its own destiny. As in other areas of this work, the challenge is not in creating assets—Brazil possesses them in rare abundance—but in converting them into power. This window will not remain open waiting for Brazil: either the country occupies the table where these decisions are made, or it will be on the menu.

Statecraft

The preceding sections argued that, in an international context marked by increased geopolitical competition, economic fragmentation, and the growing importance of security issues, Brazil possesses a rare set of material assets: abundant natural resources, a relatively clean energy matrix, agricultural capacity, demographic weight, and a geographical position distant from the main conflict zones. These attributes, however, constitute only a potential reserve: without institutional conversion, natural wealth does not translate into weight or influence. The decisive element lies in the State's capacity to convert this material endowment into instruments of external action guided by national objectives. This competence is referred to here as statecraft: the capacity to translate national resources into power and influence on the international stage.

Building on the diagnosis developed in the preceding sections, this section argues that the institutional capacity needed to translate Brazil's strategic assets into international political weight has been eroded by a political - institutional impasse that weakens the State's capacity for external action. The result is a growing difficulty in performing two historically central functions of Brazilian foreign policy: seeking abroad the skills

necessary for national development and mobilizing diplomatic instruments in favor of peace, international stability, and a less unequal global order. Without State capacity, Brazil loses the ability to advance in either of these objectives.

The first vector of this impasse is the capture of the State by organized interests. Civil service corporations, protected economic sectors, and groups with strong political lobbying power begin to influence parts of the state apparatus for their own benefit, shifting resources and attention from the provision of public goods to rent-seeking. In this context, the budget ceases to reflect long-term strategic priorities and becomes an arena of dispute among private interests. This results in a fragmented State, focused on preserving privileges and increasingly unable to formulate and execute far-reaching national projects.

Education is perhaps the costliest manifestation of this problem. For decades, the country has failed to produce advances compatible with its development needs, thereby limiting productivity growth—one of the main determinants of economic power in the 21st century. The logic of capture favors spending that yields immediate benefits to organized groups and discourages investments with slow maturation, such as those required for learning. The contrast with agriculture is revealing. Where Brazil has built institutions relatively protected from short-term rent-seeking pressures and invested consistently in research and innovation, it has achieved productivity gains comparable to those of the most advanced countries. The backwardness, therefore, is not a historical inevitability, but a consequence of institutional choices. And its effects go beyond the domestic sphere: an economy incapable of raising the educational level and productivity reduces the capacity upon

which any ambition for international influence depends.

The second vector is the growing difficulty of coordination among the branches of government. The Legislative branch is encroaching on budget execution, the Judiciary on the merits of public policy decisions, and the Executive is losing its coordinating authority, so that each branch ends up disputing attributions and prerogatives that were previously more clearly defined. The State thus loses unity of direction and, with it, the capacity to formulate and execute coherent long-term strategies. Externally, the effect is direct—a State divided by internal contradictions has difficulty making credible commitments and sustaining them across successive administrations.

The effects of this fragmentation become particularly visible in the fight against organized crime, which is increasingly transnational. The advance of criminal networks in South America demands lasting international coordination. Effective collaboration among domestic agencies, and close international cooperation, particularly with neighboring governments, are necessary. This agenda requires continuity, coordination capacity, and clarity of priorities. When these conditions are absent, international cooperation loses its effectiveness, and the space is occupied by criminal organizations that operate without regard for national borders. When the State fails to coordinate its internal and external actions, the threats of transnational organized crime end up reinforcing crime within the national territory.

Endemic corruption constitutes the third vector of this process. Beyond the direct fiscal cost, it distorts the definition of priorities, compromises the State's capacity for execution, and erodes trust in institutions, an indispensable element for

the proper functioning of a democratic society. Its effects, however, are not limited to the domestic sphere. The fate of regional integration projects financed by Brazil in recent decades illustrates this mechanism. Conceived as instruments of physical integration, economic influence, and regional projection, several projects were compromised both by the corruption schemes that involved them and by the abrupt interruption of their execution following the exposure of these schemes. The result was a reduction in Brazil's presence in a space the country had shaped over decades. This episode demonstrates how corruption can simultaneously erode State capacity and instruments of external influence, destroying, in a few years, strategic assets whose construction required long-term political and financial investment.

The capture of rents, conflict among branches of government, and corruption each have their own logic—the first diverts public resources for private gain, the second dissolves unity of direction, and the third erodes priorities and trust. However, they all converge on the same effect. They all undermine trust in the State and drain its capacity to formulate and sustain a strategy over time. It is this capacity, and not the endowment of resources, that separates a country capable of projecting influence from one that merely accumulates potential.

If the problem is a State captured, fragmented, and corroded by corruption, the intuitive response is to protect it from pressures that compromise its ability to act. This implies building autonomous institutions, strengthening technical bodies, providing planning horizons that transcend the electoral cycle, and removing certain strategic decisions from the daily distributive dispute, where organized interests tend to exert

greater influence. This impulse is correct, and an important part of the institutional architecture that the country needs points in this direction. But autonomy, by itself, does not solve the problem.

A State protected from capture can become equally distant from society. Highly capable but unresponsive institutions risk transforming technical competence into bureaucratic insularity. When this happens, decisions may be efficient, but if they are not legitimate, they can lose support as soon as the political circumstances that gave rise to them change. The capacity gained through institutional autonomy becomes fragile when it ceases to be anchored in lasting social support.

The tension is real. Autonomy without democratic control can degenerate into technocracy and/or capture by those who should be supervised, producing decisions impervious to contestation and disconnected from society's preferences. Responsiveness without autonomy also exposes the State to capture by organized interests that have more resources, information, and mobilization capacity than the average citizen. Each principle, taken to its extreme in isolation, produces precisely the pathology which the other seeks to guard against.

The solution lies in recognizing that autonomy and accountability are not competing objectives, but complementary ones. Autonomy protects the State's capacity to formulate long-term strategies, select priorities, and preserve continuity of action. Accountability ensures that this capacity remains oriented towards the public interest and subject to democratic correction. A competent State is not one that isolates itself from politics, but one that manages to remain insulated from capture without distancing itself from the society it should serve.

Countries that have achieved this balance demonstrate a common principle, albeit through diverse institutional paths: the capacity to think and act beyond the horizon of the electoral cycle. Technical planning bodies with long-term mandates, budgetary mechanisms that protect structural investments from the annual struggle for resources, forms of coordination between the State and the market that mobilize private capital around public objectives without transforming the State into a direct producer of everything it considers strategic—these are variations of the same principle, not one-size-fits-all formulas. The digitalization of services, revenue collection, and expenditure execution illustrates this dual function: it reduces transaction costs, increases transparency, narrows the scope for corruption, and simultaneously strengthens State capacity and control mechanisms.

Regarding accountability, the pattern that sustains this balance in other countries is the simultaneous strengthening of two links: citizens' control over their representatives and representatives' control over the State. This involves the responsiveness of the representative system, coordination between the Executive and Legislative branches, and control and accountability mechanisms that reach all branches of government, including the Judiciary. The central question, in each case, is the same: how can institutions that are autonomous enough to resist capture remain responsive enough to serve the public interest?

An additional pressure now weighs on this set of challenges, one that lends urgency to the reform of the Brazilian State. The advance of organized crime into illicit markets, corrupt structures, and weakened territories threatens to transform governance problems into sovereignty problems. As criminal organizations

expand their capacity to influence public decisions, finance protection networks, and cross national borders, rebuilding State capacity ceases to be merely an agenda of administrative efficiency and becomes a condition for preserving the authority of the State itself.

Brazil's international influence in the 21st century begins at home. The country possesses resources, scale, and opportunities rarely found together in a single society. The challenge is not to create these assets, but to develop the institutions capable of translating them into influence, prosperity, and security. State reform, in this sense, is not a parallel agenda to foreign policy. It is its starting point.



Agradecemos a participação de todos que contribuíram para as reflexões nos grupos de trabalho.

We appreciate the participation of everyone who contributed to the working group discussions.

Affonso Nina
Aldemir Drumond
Alexandre Siciliano
Alexandre Szklo
Ana Toni
Anderson Soares
André Clark
Antonio de Souza e Silva
Antônio Guerreiro
Armando Lemos
Arminio Fraga
Aspásia Camargo
Augusto Castro
Augusto Roxo
Bernardo Macke
Bruno Lewicki
Christian "Kiko" Reis
Claudia Brun
Cleusa Araújo
Cristina Akemi Shimoda
Danilo Marcondes
David Zylbersztajn
Decio Odone
Dora Kaufman
Eduardo Leal Ferreira
Eduardo Svartman
Flavio Ofugi Rodrigues
Francisco Gaetani
Frederico Assis
Gabriel Francisco
Gabriel Toledo
Gabriella Seiler
Gelson Fonseca
Hélio Farias

Heloisa Borges
Henrique Paiva
Hussein Kalout
João Augusto de Castro Neves
João Falcão
José Alfredo Graça Lima
José Luiz Alquéres
Juliana Moura Bueno
Julio Vasconcellos
Kai Kenkel
Lia Valls
Livia Pagotto
Luciana Ribeiro
Ludmila Nascimento
Luiz Cesar Faro
Luiz Gustavo Carlos
Luiz Ildefonso Simões Lopes
Manoel Correa do Lago
Marcio Gonçalves
Marcos Jank
Marcos Pereira
Maria Eduarda Marques
Marianna Albuquerque
Mat Velloso
Mauricio Bahr
Mayara Néris
Miguel Herman
Mila Pereira Campbell
Millena Côrrea
Monica Sodré
Pedro Brancante
Pedro Firmo
Pedro Luís Farcic
Pedro Malan
Philip Yang
Rafael Abud
Raphael Gustavo Frischgesell
Raphael Paciello
Renata Piazzon
Renato Baumann
Renato Cerqueira
Richard Fernandez Nunes
Roberto Waack
Rodrigo Nogueira
Ronaldo Carmona
Sandra Rios
Silvio Cascione
Telma Soares
Valeria Rossi
Vanessa Duarte
Vanessa Pinilla Fernandes
Vera Thorstensen
Vice-Almirante José Cláudio Oliveira Macedo
Victor do Prado
Vinicius de Carvalho
Virgílio Almeida

Fundação Konrad Adenauer no Brasil

A Fundação Konrad Adenauer (KAS) é uma fundação política alemã independente e sem fins lucrativos que atua nacional e internacionalmente em prol da paz, justiça e liberdade. Nossa missão principal é a defesa da democracia e o fomento da Economia Social de Mercado, com base nos valores da democracia cristã. Além disso, buscamos fortalecer as relações transatlânticas através da cooperação internacional e, para isso, possuímos mais de 107 representações em todo o mundo. Orientamos nosso trabalho em temas chaves como a Inovação, Representatividade e Participação, e Segurança.

Atua no Brasil desde 1969 e concentra suas atividades em quatro eixos temáticos: Educação Política, promovendo a participação cidadã na política; Estado de Direito e Políticas Públicas, voltado à formação de multiplicadores em temas como Direitos Humanos e Democracia; Desenvolvimento Sustentável e Descentralização, por meio da promoção de encontros entre lideranças locais e representantes políticos com foco em boa governança e sustentabilidade; e Desafios Globais, estimulando as relações entre Europa e América Latina, bem como entre Brasil e Alemanha, sob as perspectivas da cooperação internacional e das relações internacionais.

www.kas.de/brasil

Konrad Adenauer Foundation in Brasil

The Konrad Adenauer Foundation (KAS) is an independent, non-profit German political foundation that works at both the national and international levels to promote peace, justice, and freedom. Our primary mission is to uphold democracy and foster the Social Market Economy, grounded in Christian democratic values. We also seek to strengthen transatlantic relations through international cooperation and, to this end, maintain more than 107 offices worldwide. Our work is guided by key areas such as Innovation, Representation and Participation, and Security.

KAS has been active in Brazil since 1969 and focuses its activities on four thematic areas: Political Education, promoting citizen participation in politics; Rule of Law and Public Policy, aimed at training multipliers on topics such as Human Rights and Democracy; Sustainable Development and Decentralization, through initiatives that bring together local leaders and political representatives with a focus on good governance and sustainability; and Global Challenges, fostering relations between Europe and Latin America, as well as between Brazil and Germany, from the perspectives of international cooperation and international relations.

www.kas.de/brasil

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

Equipe
Team

DIRETORIA
EXECUTIVE BOARD

Diretora-Presidente
CEO
Julia Dias Leite

Diretora de Operações, RH e Financeiro
Director of Operations, Human Resources and Finance
Flavia Theophilo

Diretora de Projetos
Director of Projects
Luciana Gama Muniz

Diretor de Relações Corporativas
Director of Corporate Relations
Henrique Villela

Diretora de Eventos
Director of Events
Rafaela Garcez

Diretora de Comunicação e Marketing e Cursos
Director of Communications, Marketing and Courses
Renata Bellozi

Coordenadora Executiva
Executive Coordinator
Patricia Burlamaqui

PROJETOS
PROJECTS

Conselho Consultivo Acadêmico
Academic Advisory Council Member
Manoel Correa do Lago

Gerente Executiva
Executive Manager
Cíntya Feitosa

Gestoras de Projetos
Project Managers

Ariane Costa
Isabella Ávila
Laís Ramalho
Rafaela Machado

Assessora Executiva
Executive Advisor

Nana Villa Verde

Consultora de Projetos
Project Consultant

Carolina Carvalho Clemente

Analistas de Projetos
Project Analysts

Alice Nascimento
Felipe Cristovam
Maria Fernanda Ferreira

Assistente de Projetos
Project Assistant

Julia Soares

Estagiários de Projetos
Projects Interns

Helena Psomopoulos
Lucas Gribel

Editor Chefe - CEBRI Revista
Editor-in-Chief, CEBRI Journal

Feliciano de Sá Guimarães

Gerente Editorial - CEBRI Revista
Editorial Manager, CEBRI Journal

Bruno Zilli

Analista Editorial - CEBRI Revista
Editorial Analyst, CEBRI Journal

Victoria Corrêa do Lago

RELAÇÕES CORPORATIVAS
CORPORATE RELATIONS

Conselho Consultivo / Relacionamento Institucional e Governamental
Advisory Council Member / Institutional and Government Relations

Antonio de Souza e Silva

Diretora Adjunta de Relações Corporativas
Deputy Director of Corporate Relations

Roberta Ferraz de Almeida

Coordenador de Relações Corporativas
Corporate Relations Coordinator

Vinicius Franco Tambourgi

Secretária Executiva
Executive Secretary

Maristela Pereira Rodrigues

Analistas de Relações Corporativas
Corporate Relations Analysts

Pedro Nobre Vecchia
Stella Lacerda Soares

Secretária Executiva
Executive Secretary

Maristela Pereira Rodrigues

EVENTOS
EVENTS

Gerentes de Eventos
Events Manager

Gabriella Cavalcanti
Nancy Guimarães

Coordenador de Eventos
Events Coordinator

Olivier Bodart

Analistas de Eventos
Events Analysts

Maria Eduarda Cerca
Rainara Costa

COMUNICAÇÃO E MARKETING
COMMUNICATIONS AND MARKETING

Diretor Adjunto de Comunicação e Marketing
Deputy Director of Communications and Marketing

Christiano Borges

Coordenadora de Comunicação e Marketing
Communications and Marketing Coordinator

Beatriz Andrade

Analistas de Comunicação e Marketing
Communications and Marketing Analysts

Lucas Machado
Mariana Vicente

Estagiária de Comunicação e Marketing
Communications and Marketing Intern

Amanda Montoiro

ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO
ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL

Diretora Adjunta Financeira
Deputy Finance Director
Fernanda Sancier

Gestora Financeira de Projetos
Project Finance Manager
Aline Pereira

Coordenador Financeiro
Finance Coordinator
Gustavo Leal

Coordenador de Backoffice Financeiro de Projetos
Project Finance Back-Office Coordinator
Victor Lima

Coordenadora Administrativo e RH
Administrative and Human Resources Coordinator
Marcele Reis

Analista Financeiro
Financial Analyst
Miguel Junior

Coordenadora de Operações e Cultura
Operations and Organizational Culture Coordinator
Mariana Monteiro

Auxiliar de Serviços Gerais
General Services Assistant
Joilson Ribeiro
Vânia Souza

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
INFORMATION TECHNOLOGY

Gerente de TI
IT Manager
Eduardo Pich

Técnico de Audiovisual e Suporte de TI
Audiovisual and IT Support Technician
Vagner Oliveira

Assistente de TI
IT Assistant
João Paulo Pereira

Design
Presto Design
Guilherme Bussinger

Fotos
Photos
Mapa Fotografia

Copyright © 2026
© CEBRI | Centro Brasileiro de Relações Internacionais
Todos os direitos reservados.

cebri.org.br | **cebri@cebri.org.br**
LinkedIn CEBRI | **Facebook** /cebrionline | **X** @cebrionline
Instagram @cebrionline | **Youtube** /CEBRIonline

Pensamento independente desde 1998

Independent thinking since 1998

Fundado em 1998, o Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) é um *think tank* independente e apartidário, referência no debate sobre a inserção internacional do Brasil e os grandes temas da agenda global. Reconhecido com o Prêmio Faz Diferença do jornal O Globo, na categoria Mundo, o CEBRI promove o pensamento crítico, o diálogo plural e a construção de propostas para o país.

Founded in 1998, the Brazilian Center for International Relations (CEBRI) is an independent, non-partisan think tank and a leading voice in debates on Brazil's role in the world and major issues on the global agenda. Recognized with the Faz Diferença Award by O Globo newspaper in the World category, CEBRI promotes critical thinking, plurality of opinions, and the development of policy proposals for Brazil.

WHITE PAPER

CEBRI

CENTRO BRASILEIRO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
BRAZILIAN CENTER FOR INTERNATIONAL RELATIONS

Rua Marquês de São Vicente, 389 • Gávea
Rio de Janeiro – RJ - Brasil • 22451-047
+55 (21) 2206-4400
cebri@cebri.org.br
www.cebri.org

ISBN: 978-85-89534-17-8