

Em 21/09/2012, a Embraer, uma empresa brasileira considerada uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo, inaugurava na cidade de Évora, novos Centros de Excelência – EMBRAER Metálicas e EMBRAER Compósitos – responsáveis pela fabricação de estruturas de fuselagem e componentes complexos. As fábricas estavam ligadas ao desenvolvimento de três aeronaves, duas destinadas à aviação executiva, Legacy 450 e 500, e uma destinada à aviação militar, o KC-390, a qual está ainda a ser desenvolvida em colaboração com sua subsidiária em Portugal. O investimento nas duas fábricas foi de cerca de 180 milhões de euros, com capacidade para gerar cerca de 600 postos de trabalho direto e mais 1400 indiretos.

Na época da inauguração das instalações, o Diretor-Executivo da empresa, Frederico Fleury Curado, disse *“a inauguração hoje das primeiras fábricas da Embraer na Europa é um passo decisivo na nossa estratégia industrial”*, além de afirmar que a relação será duradoura, *“achamos que as fábricas de Évora e a OGMA são um ponto importante do nosso tecido industrial. A nossa presença em Portugal é de longo prazo, não foi apenas uma questão de oportunidade”*.

Além do fortalecimento do tecido industrial da Embraer, esta operação movimento foi também um importante passo na expansão internacional da empresa. A presença global sempre foi uma preocupação da Embraer, tendo em vista que a empresa criada em 1969 já havia iniciado seu processo de internacionalização no ano de 1975, quando realizou sua primeira exportação de 15 aviões para o Uruguai.

Dado o sucesso que pode ser aportado à estratégia de internacionalização prosseguida pela Embraer em Portugal, o presente estudo de caso procurará compreender as ações de gestão da empresa que estiveram na base destes resultados. Neste sentido, foram usados conhecimentos na área do marketing e negócio internacional, bem como entrevistas com o gestor João Pedro Tabora, Diretor de Relações Externas para a Europa, África e Oriente Médio, o qual esteve envolvido ativamente no processo.

Breve História da Empresa

A Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.) foi criada em 1969, com o apoio do Governo brasileiro, em especial do Ministério da Aeronáutica, e tinha o intuito de levar tecnologias produzidas no Brasil a um patamar de excelência no ramo aeronáutico mundial. O primeiro avião produzido e comercializado pela empresa foi o Bandeirante, seguido pelo pedido do Governo brasileiro para fabrico do jato militar EMB 326 Xavante. No final da década de 1970, o desenvolvimento de novos produtos e a cooperação com as empresas

Aeritalia (atual Alenia) e Aeromacchi, permitiram que a Embraer atingisse um patamar tecnológico e industrial superior. No começo da década de 1980 a empresa deu um novo salto em sua história, com o desenvolvimento do Brasília, aeronave que se tornou um marco devido à utilização das tecnologias mais avançadas disponíveis à época. A aeronave foi produzida tendo em conta as exigências e, termos do transporte aéreo regional, e estabeleceu novos padrões para a aviação regional, sendo o mais veloz, mais econômico e mais leve avião de sua categoria.

Na década de 90, apesar de ter passado por uma crise financeira e de ter sido privatizada em 1994, o novo grupo acionista da companhia procurou contornar a crise através de uma profunda transformação cultural e empresarial. Ainda nesta década a empresa teve novos lançamentos para o mercado de Defesa e entrou no Mercado de Aviação Executiva, mercado em relação ao qual a empresa ainda hoje mantém a liderança. Estas medidas foram importantes para a empresa aumentar a sua base de receitas e diversificar mercados.

Já em 2010, em resultado de um reposicionamento estratégico, a denominação da empresa foi alterada de Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica, para Embraer S.A., conseguindo-se assim que, com os novos capitais, a empresa ampliasse e diversificasse as suas áreas de negócios. No mesmo ano, foi criada a unidade empresarial Embraer Defesa e Segurança, que cresceria nos anos seguintes através da aquisição de participações societárias e da criação de empresas.

Presença Global

Desde sua criação a Embraer é uma empresa atenta às oportunidades globais, e sempre se manteve inserida nos mais diversos mercados para estar próxima de seus clientes. Como se disse antes, a primeira incursão internacional da empresa foi através da exportação de seus produtos, ainda no ano de 1975, para o Uruguai, com a compra por este país de 15 aviões produzidos pela Embraer, cinco EMB 110 Bandeirante para uso da força militar uruguaia e dez EMB 200 Ipanema, aviões utilizados para serviços agrícolas. Após este primeiro movimento de internacionalização, a empresa procurou outras formas de estar presente nos mercados internacionais, seja através da abertura de escritórios, como ocorreu em nos Estados Unidos em 1979, em França em 1983 e na China em 2000, seja através de joint ventures, como aconteceu em 1999, com a criação da Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A. (ELEB), joint venture entre a Embraer e o grupo Liebherr Aerospace SAS, seja através de aquisição, como aconteceu através da compra da OGMA pela Embraer em 2004.

Presentemente, a companhia é uma das maiores exportadoras brasileiras e uma das principais empresas aeronáuticas mundiais. Estar presente no mercado global é tão importante que a Presença Global faz parte dos Valores da empresa. No website da empresa pode inclusivamente encontra-se o seguinte na rubrica “Os valores da Embraer” (2015):

“Estamos em todo o mundo. Respeitamos, entendemos e valorizamos a diversidade cultural e assim reafirmamos nossa presença global com uma identidade única.

Pensamento e presença globais, com ação local, como alavancas de competitividade, através da utilização do que já de melhor em cada lugar. Visão de um mundo sem fronteiras e de valorização da diversidade”.

A figura abaixo (ver Figura 1) apresenta os principais mercados de atuação da empresa.



Figura 1: Presença Global

Fonte: Website Embraer, Presença Global, 2015.

A empresa segue modos de operação distintos nos diferentes mercados que serve. Para além de exportar seus produtos para diversas geografias, a presença internacional também é evidente nos vários escritórios internacionais, que dão suporte, principalmente à área comercial e apoio técnico, e nas várias fábricas internacionais presentes noutras geografias, sejam estabelecidas de raiz ou fruto de aquisição.

Para melhor compreendermos o processo de internacionalização da empresa, usaremos um critério geográfico. Desta forma, será possível observar as semelhanças e as diferenças entre a forma como normalmente a empresa opera internacionalmente, e a forma como o processo se desenrolou no caso português.

Sendo assim, a descrição das diversas geografias por onde a Embraer tem concretizado a sua estratégia de internacionalização deve iniciar-se pelos EUA, o primeiro país no qual a Embraer ter uma presença ativa. A presença neste mercado iniciou-se em 1979 através da criação de uma subsidiária de vendas. O escritório, instalado na cidade de Dania, região sul do Estado da Flórida, tinha como objetivo dar apoio técnico adequado aos novos clientes daquela região. A subsidiária Embraer Aircraft Company (EAC) instalou-se nessa região, e, além do suporte técnico, também concentrava as atividades de vendas na América do Norte. Em 1981 a EAC mudou-se para Fort Lauderdale, estando assim mais próximo do Aeroporto Internacional de Hollywood.

Já em 2002, a Embraer inaugurou a Embraer Aircraft Maintenance Services (EAMS), unidade de manutenção em Nashville, Tennessee, a qual representou um importante passo para ampliar o suporte pós-venda aos operadores daquele país. Em 2006 foi inaugurado um novo hangar no Aeroporto Internacional de Nashville (BNA), como resultado do crescimento da subsidiária EAMS. Este crescimento foi impulsionado pelo aumento da procura por serviços completos de manutenção, reparação e inspeção de aeronaves. Em 2008 a empresa constituiu a primeira fábrica de raiz a qual foi inaugurada em 2011. Esta fábrica localiza-se no Aeroporto Internacional de Melbourne, no Estado da Flórida, e tem como finalidade a montagem final das aeronaves.

Já em outubro de 2014 iniciou-se a construção da fábrica dos Legacy 500 e 450 e em 2014 foi inaugurado o Centro de Engenharia e Tecnologia (CETE), na Flórida, sendo a primeira do gênero fora do Brasil, e fazendo parte da estratégia da empresa para expansão internacional.

Já no que diz respeito ao mercado francês, corria o ano de 1983 quando a Embraer concentrou suas ações na abertura da Embraer Aviation International (EAI), sediada em Paris. Esta subsidiária também tinha como objetivo concentrar as vendas em território europeu, além de prover apoio técnico aos novos clientes da Europa, Oriente Médio e África. Com o objetivo de agrupar todas as atividades da Embraer, as quais eram realizadas em dois locais diferentes, a empresa, em 2006, mudou a sede de seus escritórios para um

novo prédio em Villepinte, perto do aeroporto Roissy Charles de Gaulle, a alguns quilômetros do norte de Paris.

Ainda na Europa, mais especificamente em Itália, é necessário referir a união de esforços realizada entre os governos brasileiro e italiano que, em 1970, decidiram desenvolver em conjunto um novo programa militar que consistia na criação de um caça-bombardeiro tático chamado de AMX. O governo brasileiro decidiu que o projeto também seria vantajoso para a transmissão de *know-how*, através da produção local do sistema de trem de aterragem e componentes hidráulicos para a indústria aeronáutica, ficando a cargo da Embraer a responsabilidade de trazer essa tecnologia para o Brasil. Para isso, foi criada a Embraer Divisão de Equipamentos (EDE), em 1984. Uma década e meia depois, no ano de 1999, a EDE foi estabelecida como empresa, através da criação da Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A. (ELEB), uma joint venture entre a Embraer e o grupo Liebherr Aerospace SAS, com sede na Suíça, na qual a empresa brasileira era detentora de 60% do controle acionário e a Liebherr detia os outros 40%. Em 2008 a Embraer comprou os 40% pertencentes à Liebherr Aerospace, tornando-se dona na totalidade da ELEB, que teve sua razão social alterada para ELEB Equipamentos LTDA. Atualmente a empresa encontra-se em São José dos Campos, no estado de São Paulo, Brasil.

Já no ano de 2000, e visando atender à crescente procura a oriente, impulsionada pelo crescimento econômico dos países da região, a Embraer inaugurou um escritório comercial e um depósito de peças, em Pequim, na China. Estas unidades eram responsáveis por comercializar e prover suporte pós-venda para as aeronaves. Em 2002 a empresa anunciou um joint venture com a AVIC II, para a produção de aeronaves ERJ 145 em Harbin, sendo apresentada a primeira aeronave em 2003.

Além de atuar nestes países, a empresa também tem atividades em Portugal, tendo a entrada neste mercado acontecido através da aquisição da OGMA (originalmente Oficinas Gerais de Material Aeronáutico e atualmente Indústria Aeronáutica de Portugal S.A.). Após a concretização desta operação, a Embraer inaugurou fábricas próprias, na cidade de Évora, ações que constituem o cerne deste estudo de caso e que serão desenvolvidas adiante.

Embraer em Portugal

Entrada em Portugal

O primeiro avanço da empresa com destino a Portugal ocorreu devido ao novo estágio dos investimentos brasileiros em Portugal, que se deu com o aumento nas trocas comerciais luso-brasileiras no começo dos anos 1990. Com a implementação do Plano Real em 1994 e a consequente melhoria da saúde económica brasileira, vários setores tiveram oportunidade de se desenvolver e de se internacionalizar. Na década de 90, não só muitas empresas estrangeiras começaram a ver o mercado brasileiro com potencial interesse, como também empresas brasileiras procuraram criar alianças com empresas do exterior, de modo a conseguir ganhos de sinergia e transferência de *know-how*. Para além disso começaram a fazer uso de outras modalidades de internacionalização, como a instalação de filiais no exterior, seja para assistência técnica, funcionando como departamento de vendas ou como unidades produtivas.

Nesse sentido, em 23 de dezembro de 2004 foi oficializada a compra da OGMA – empresa portuguesa que foi fundada em 1918, dedicada à fabricação e manutenção de componentes de aviação – pela Embraer, juntamente com a European Aeronautic Defense and Space Company (EADS), tendo estas empresas em conjunto 65% do capital. Os restantes 35% mantiveram-se nas mãos do Estado Português. A aquisição da OGMA pode ser entendida como um investimento *brownfield*, ou seja: *instalações industriais ou comerciais abandonadas, ociosas e subutilizadas cujo redesenvolvimento é complicado devido contaminação real ou percebida, mas que tem um potencial ativo para reuso*”. (CERCLA - Comprehensive Environment Response, Compensation, and Liability Act; de 1980).

A OGMA possui um vasto leque de clientes nacionais e internacionais, tanto civis como militares. Dentre os atuais clientes da OGMA nos Serviços de MRO (Manutenção, Reparo e Operações), pode-se destacar, no âmbito civil, a Embraer, Rolls Royce, GE Commercial Aviation Services, TAP Portugal, Lufthansa, Virgin Australia, Alenia Aeronautica, Agusta Westland, Portugália Airlines, Euro Atlantic Airways e BMI Regional. Já no âmbito militar, a empresa possui clientes das mais variadas Forças Aéreas ao redor do mundo, destacando-se a Força Aérea Portuguesa, Brasileira, Norte-Americana, Angolana, Mexicana, dentre outras.

Com a aquisição da OGMA, a Embraer conseguiu expandir sua presença pela Europa através de uma marca reconhecida como líder mundial em uma grande variedade de operações aeroespaciais, tais como manutenção e produção. A OGMA, na época da aquisição, já era uma empresa reconhecida, principalmente à nível europeu, já que possuía certificações das mais importantes Agências do setor, como a EASA (European Aviation Safety Agency). Atualmente, a empresa é certificada por diversas outras Agências de

outros países europeus, dentre elas a SMAA (Swedish Armed Forces), SAA (Ukraine State Aviation Administration) e FATA (Russian Federal Air Transport Agency).

Motivações

A questão da definição das motivações para a internacionalização envolve basicamente duas etapas: a identificação de oportunidades no exterior e a escolha das melhores formas de atuar com o intuito de aproveitar essas oportunidades. A forma de atuar depende do tipo de oportunidade identificada. Nesse sentido, as motivações moldam a atuação da empresa, nomeadamente os modos de entrada.

Segundo Dunning (1977, 1998), existem quatro principais motivações para a internacionalização de uma empresa, sendo elas:

- Procura de Recursos (*Resource Seeking*) – A empresa busca recursos que não estão disponíveis em seu mercado doméstico, como recursos naturais, matérias-primas ou mão-de-obra. O objetivo é localizar parte da cadeia no exterior na busca de se beneficiar de custos mais baixos.
- Procura de Mercado (*Market Seeking*) – As empresas investem para capturar consumidores, podendo ser explicado pela busca de evitar custos de transporte.
- Procura de Eficiência (*Efficiency Seeking*) – A empresa busca se beneficiar de diferenças entre os países quanto ao custo ou disponibilidade dos fatores de produção, gerando economias de escala e gama. Pode ser exemplificado pela procura de mão-de-obra mais barata em países menos desenvolvidos.
- Procura de Recursos Estratégicos (*Strategic Asset Seeking*) – As empresas realizam o IDE buscando adquirir novas competências e recursos, ou capacidades dinâmicas, em vez de se limitarem a explorar ativos que já dispõem. Buscam desenvolver novas vantagens ao invés de explorar vantagens competitivas já existentes.

Conforme essa perspectiva, podemos considerar que a aquisição da OGMA foi importante já que aumentou a presença da companhia em território europeu, aumentando seu mercado, pois Portugal tem uma localização geográfica estratégica em termos econômicos, ficando próximo da Espanha e do Norte da África, duas regiões altamente importantes para o negócio da empresa. Assim, pode dizer-se que a presença da Embraer em território português visa a produção para a exportação, assumindo o mercado interno português uma importância moderada.

Outro importante fator para o sucesso da empresa em Portugal resulta do fato de existir uma grande afinidade cultural entre Brasil e Portugal. Luostarinen (1979) define a distância cultural como fatores que criam barreiras ao fluxo de conhecimento, necessidade de conhecimento e outros fluxos entre o país de origem e o país de destino. Este fator combinado a outros, constituiu um importante diferencial na decisão para a instalação e posterior expansão da Embraer em Portugal. A língua, a história e a cultura também foram citadas no estudo do mercado como facilitadores no momento do desenvolvimento do negócio, já que facilitam a comunicação, seja ao nível de marketing interno e externo, seja mesmo no processo negocial, quer antes quer depois da entrada.

Antes de se conhecer em concreto o modo como a Embraer decidiu sobre a melhor forma para conduzir as suas operações em Portugal, é importante conhecer o que esteve por detrás das suas motivações para servir aquele mercado, já que é sabido que o modo de entrada em um mercado é altamente influenciado pelas razões que a empresa tem em mente com a decisão de entrar em uma geografia. Assim, quando entrevistado sobre este ponto, os autores do estudo “As novas dimensões da internacionalização da economia brasileira: Portugal como uma localização estratégica para os investimentos da Embraer S/A e seu impacto na economia regional” de 2014, realizaram uma entrevista com os gestores da OGMA, na qual analisaram os principais determinantes para a primeira investida da Embraer em Portugal, destacando alguns fatores e suas razões.

Dentre os fatores apresentados a seguir, é possível realizar uma distinção entre as motivações que, segundo Lorga (2000), são: proactivas, reativas e mistas. Segundo a autora, as motivações proactivas são a estratégia de crescimento das empresas, motivação essa que pode surgir a partir de uma dificuldade de crescer no mercado interno, e o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, geralmente a partir de oportunidades detetadas por parceiros da empresa em determinado mercado ou a partir da má performance deste parceiro, levando à reformulação da estratégia da empresa. Já entre as motivações reativas, Lorga (2000) destaca a internacionalização por arrastamento, que pode ser explicado como resultado da necessidade da empresa em acompanhar o deslocamento do seu cliente para um novo mercado, e os imperativos do próprio negócio, ou seja, existem negócios que por sua própria natureza já são internacionais. Entre as motivações mistas o autor considera a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, redução de riscos através da diversificação geográfica, redução de custos e aproveitamento de economias de escala, o aproveitamento da imagem do país e apoios governamentais do país de origem e/ou de destino.

Na lista das motivações para internacionalização da empresa, Cechella et al. (2014), que realizaram um estudo sobre as decisões da Embraer se internacionalizar para Portugal, incluíram fatores como a distância geográfica, a imagem positiva do país, existência de infraestruturas adequadas e a pertença à União Europeia como principais motivos. Além disso, outros fatores que podem ser considerados como determinantes para o primeiro investimento da Embraer em Portugal, tais como os benefícios que a companhia pensava obter como a exploração de sinergias decorrentes da integração global e a melhoria nos produtos e serviços. Estas podem ser entendidas como motivações proactivas (Lorga 2000), por se tratar de uma oportunidade criada num novo mercado. A proximidade do mercado europeu, a afinidade cultural, a expansão da gama de produtos e o aumento da autonomia, também podem ser incluídas na lista das motivações, neste caso de carácter misto.

Outros fatores ressaltados por Cechella et. al. (2014), são também relevantes para o entendimento da importância deste primeiro investimento da empresa em território português e que podem explicar o sucesso da companhia neste país. Podemos realçar os seguintes: facilidade na condução das operações, designadamente compras, produção, armazenagem e pós-venda, já que, com esta aquisição a empresa ficou mais próximo dos seus clientes; o *know-how* no campo da internacionalização, já que a empresa possuía grande experiência internacional anterior e; ainda a semelhança em termos de cultura organizacional das duas empresas e os seus valores partilhados.

Modos de Entrada

Segundo Root (1994), o modo de entrada num mercado internacional pode ser entendido como um arranjo institucional que viabiliza a entrada dos produtos, tecnologia, conhecimento, gestão e outros recursos de uma determinada empresa nos mercados externos. O autor sugere que os modos de entrada pode ser classificados da seguinte forma:

- Modos de entrada de exportação – exportação direta e indireta.
- Modos de entrada contratuais – licenciamento, franchising, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros.
- Modos de entrada de investimentos – investimentos individuais através de novos empreendimentos ou aquisições e joint ventures através de novos empreendimentos ou aquisições.

É possível, segundo Maignan e Lukas (1997), para cada modo de entrada aferir um determinado nível de controle dos ativos, de concentração de recursos e de concentração

do risco. Neste sentido, podemos dizer que à medida que avançamos de modos simples (como a exportação, por exemplo) para modos mais complexos (como por exemplo a criação de uma fábrica de raiz), vai aumentando o potencial ganho com a operação internacional, o nível de controle sobre os ativos no exterior, o comprometimento de recursos, e subseqüentemente o nível de risco.

Segundo Osland et. al (2001), o controle dos ativos pode ser entendido como a habilidade e vontade da empresa em influenciar decisões, sistemas e métodos em mercados externos. Num contrato de franchising, por exemplo, o controle das operações é garantido pelo franchisado em troca de algum tipo de pagamento, tendo o franchisador um pequeno controle direto. Numa *joint venture*, por outro lado, o controle é dividido de acordo com o tamanho da percentagem na *joint venture*. Já as subsidiárias próprias são atrativas para muitas empresas já que permitem um maior controle na tomada de decisão. Todavia, à medida que avançamos nestes modos de entrada, vai aumentando também o comprometimento de recursos e conseqüentemente, o risco.

Nesse sentido, o modo de entrada que possui menor concentração de recursos, menor risco e menor controle de seus ativos é o modo de entrada de exportação. Já o modo de entrada contratual tem uma moderada concentração de recursos, de risco e de controle dos ativos. O modo de entrada de investimentos é o que possui maior concentração de recursos, de risco e também o maior controle dos ativos.

A Embraer, na busca de possuir maior controle de seus ativos, realizou a entrada no mercado português através de investimento direto estrangeiro, já que, num primeiro momento, a empresa optou pela aquisição da maior parte das ações da OGMA, e, num momento posterior, optou pela criação de um novo empreendimento, que se configurou com a construção dos Centros de Excelência em Évora. Nesse sentido, é possível afirmar que, dentre os três grandes grupos apresentados, a empresa optou, na sua primeira incursão, por não adotar as exportações já que, devido à natureza do negócio, esta se apresentava como menos aliciante. A empresa poderia, porém, ter optado pelo segundo grupo, opção essa que lhe conferiria, à partida, um menor risco e um menor comprometimento de recursos. Porém, o controle seria menor também.

A Embraer optou por um IDE, mesmo que o investimento tenha sido realizado através de uma parceria. Apesar de esta ser uma opção que requer maior comprometimento de recursos, ter maior risco, também permite um maior controle dos ativos, e, por este fato esta se desenhava como uma opção óbvia para um negócio deste tipo, pois a empresa buscava adquirir conhecimentos específicos do mercado e mais experiência, além de

poder beneficiar da rede que a OGMA, empresa adquirida, já possuía, na tentativa de expansão dos seus negócios. Assim, após o primeiro movimento através de IDE, que, sendo partilhado, configurava uma opção de maior partilha de risco e de recursos, a empresa adquiriu conhecimento, o que se revelou fundamental para a realização do novo investimento que se seguiu. Assim, posteriormente, a Embraer entendeu que o momento era favorável para um investimento *greenfield*, em vez de investir, por exemplo, numa *joint venture* ou na aquisição de uma empresa já atuante. Nesta opção, o investidor coloca recursos na construção de uma estrutura de raiz, que julga necessária para sua operação internacional. É também, por isso, uma opção que configura um maior compromisso com o mercado em questão.

Apesar de os dois momentos de internacionalização da empresa em Portugal terem características em comum: são ambas formas de IDE, existe uma diferença entre eles, já que num primeiro momento temos uma opção por *brownfield*, através da aquisição da OGMA, e num segundo momento, por *greenfield*, através da criação dos Centros de Excelência em Évora.

Após o primeiro movimento de internacionalização da empresa, com a aquisição da OGMA e os bons resultados que daí advieram, a Embraer viu em Portugal uma oportunidade para aprofundar a sua atuação neste mercado, já que, segundo a entrevista cedida pelo gestor da empresa, João Pedro Taborda, em São Paulo, a parceria permitiu criar confiança entre os gestores da empresa em relação à sua experiência internacional.

“(...) essa experiência correu bem do ponto de vista das instituições em Portugal e começou a haver uma vontade de convidar a Embraer a fazer mais em Portugal. Isso ocorreu, sobretudo, em 2006, passado um ano da privatização, e em agosto de 2006, o Primeiro-ministro na altura, que era o José Sócrates, fez uma viagem no dia 10 de agosto ao Brasil. Nessa viagem foi assinado um protocolo para estruturar um pouco as atividades da Embraer, para considerar, a convite do governo português, mais atividades em Portugal. Então, esse papel foi assinado pela Embraer, pela OGMA, e pela Agência de Fomento Portuguesa (AICEP). Nós começamos um grupo de trabalho, da OGMA, Embraer e AICEP, para entender o que tinha em Portugal, que vantagens a empresa poderia buscar e investir mais em Portugal, e começamos a falar e a cruzar essas conversas com Portugal”. Com isso, “a avaliação que levou ao investimento em Portugal começou em 2006. Na altura a Embraer estava fazendo uma análise, sobretudo, baseado em tecnologia, tecnologia que estava nos fornecedores e que a empresa poderia considerar ou não integrar”.

A figura seguinte (ver Figura 2), procura explicitar os objetivos da empresa em termos de internacionalização.

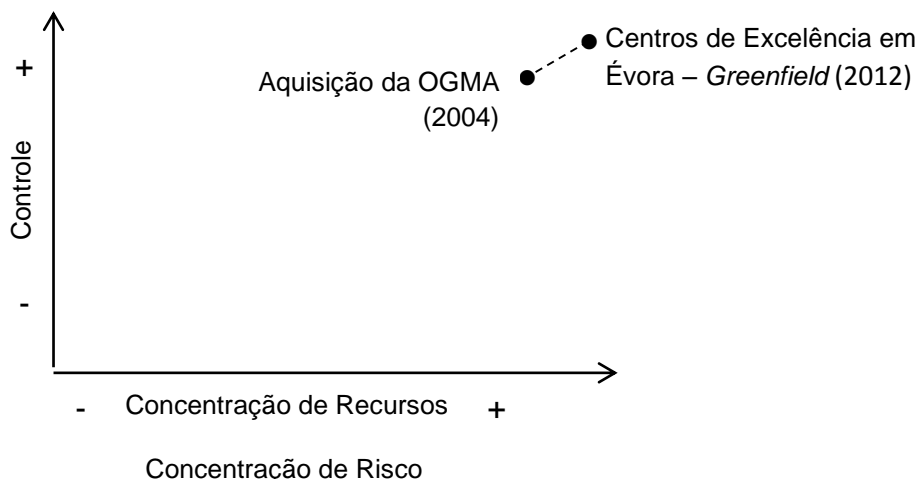


Figura 2: Controle, risco e compromisso em diferentes modos de internacionalização.

Fonte: Adaptado de Maignan e Lukas, 1997.

Consolidação através dos Centros de Excelência

Uma das principais motivações para a empresa ter escolhido o território europeu para a criação das únicas fábricas da Embraer, fora do Brasil e que são totalmente controladas pela empresa, foi o fato de, segundo a entrevista com o gestor da empresa:

“O ambiente na Europa é um ambiente propício para a tecnologia, a Europa tem programas de fomento de P&D muito interessantes, que seria, também, uma vantagem associada à presença industrial na Europa. Então, foram essas vantagens e esse conjunto de motivações”.

A empresa procurou analisar todas as possibilidades, sempre atendendo à sua necessidade de aceder a tecnologias que não possuía. Nesse sentido, de acordo com o nosso entrevistado:

“De início a Embraer fez essa análise por portfólio de tecnologia, e foi a partir daí que as fábricas foram tomando forma. Não que tivéssemos uma ideia concreta do que seria uma fábrica e depois onde iríamos colocar. Vimos que o governo português tinha muita vontade de nos convidar para fazer mais coisas

em Portugal, vimos que tínhamos também incentivos da UE para fazermos esses investimentos e incentivos para apoiar financeiramente esses investimentos. Mas, sobretudo, tínhamos esse exercício andando de avaliarmos o que nos interessaria ter na nossa casa e não somente nos fornecedores”.

Assim, apesar da empresa ter encetado contactos com alguns empresários, líderes de opinião e empresas que eventualmente poderiam ter interesse em realizar uma parceria ou ver a qualificar-se como fornecedores, e, para além de ter visitado alguns locais já construídos para eventual instalação, a opção que lhe pareceu mais natural, foi, de facto, a opção pelo investimento *greenfield*. A sede da empresa pode assim contar com um fornecedor de primeira linha proveniente das duas únicas fábricas fora do Brasil. Estas fábricas são responsáveis pelo desenvolvimento de tecnologias muito específicas em dois campos distintos: os materiais compósitos e os materiais metálicos, portanto, sendo designadas como Centros de Excelência.

Com a entrevista ao gestor da Embraer João Pedro Taborda foi possível verificar-se que efetivamente a empresa entendeu a opção estratégica por Portugal em *brown* e *greenfield* no seio de uma análise PESTEL (Político, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológico e Legal): a empresa procurou analisar as forças da envolvente, destacando as que seriam de grande importância para a decisão de onde e como investir. Esta análise consistiu no estudo dos fatores *macroambientais*. Trata-se efetivamente de uma ferramenta que, sendo básica, se revelou essencial para a análise da envolvente da empresa, neste caso, num momento de expansão internacional.

Sendo assim, a seguir serão sumariados alguns fatores que contribuíram para a decisão da empresa em realizar IDE em Portugal, apesar do potencial interesse que poderia ter sido apontado a outros países europeus. Para além do bom ambiente institucional em Portugal, que fica evidente pelo interesse do Governo Português em convidar a empresa para realizar mais investimentos no país, pode-se ainda elencar as boas infraestruturas portuguesas neste setor. De facto, Portugal apresenta-se como um país com uma das melhores malhas rodoviárias do mundo, e com três portos que podem ser utilizados pela empresa e que estão próximos das fábricas. Para além disso possui mão-de-obra qualificada, apesar da automatização da fábrica e da pequena quantidade de colaboradores. Portugal quis também empenhar-se em fazer alguns investimentos para preparar seu sistema de formação para os colaboradores ligados à Embraer. Outro ponto

a destacar foi a existência de um plano de desenvolvimento da indústria aeronáutica na cidade de Évora. Nas palavras do nosso entrevistado:

“as nossas fábricas estão num parque industrial para a indústria aeronáutica, um parque, para indústria aeronáutica que já estava pensado, então, tem características muito boas: a qualidade do terreno (terreno muito plano), o acesso às vias de comunicação [...]. Então nós encontramos isso muito pronto e, como o clima institucional em Portugal era muito favorável, nós fomos por aí”.

Estes fatores podem ser analisados no seio da envolvente política da Análise PESTEL, já que estes estão intrinsecamente ligados à ações do governo, que influenciam diretamente a atividade económica da empresa, seja através de políticas de desenvolvimento e melhoramento da mão de obra, seja pelo desenvolvimento das infraestruturas do país, ou mesmo através de políticas de desenvolvimento de setores de atividade, como é o caso da indústria aeronáutica na cidade de Évora.

Outra importante razão que explica o movimento para Évora foi a dimensão dos incentivos disponibilizados pela União Europeia, já que as regiões menos desenvolvidas têm níveis de apoio maiores. Como Évora é uma região muito pouco desenvolvida a nível europeu, os fundos europeus são mais generosos em relação a investimentos naquela região. Esta razão pode ser reconhecida como uma força da envolvente económica, influenciando diretamente o valor do investimento e o retorno para a empresa.

Também é possível destacar, dentro das forças da envolvente tecnológica, o ambiente propício para o desenvolvimento de tecnologias em território Europeu. Esta foi, recorde-se, a principal razão para o investimento em Portugal, já que a empresa procurava desenvolver internamente tecnologias que não possuía e a que queria aceder.

Além da infraestrutura excelente, dos incentivos e do clima institucional, a empresa entendeu ainda que em Portugal poderia ter um papel de destaque, tornando-se um dos investidores mais importantes do país. Em contrapartida, noutros países, de maior dimensão, a empresa seria, muito provavelmente, apenas mais um investidor. Portanto, a empresa reconhece ter, em termos de trabalho com o governo, um trabalho muito mais intenso e direto em Portugal, onde o acesso institucional está facilitado. A este propósito não se pode esquecer a ligação forte que une os dois países. Este facto tornou-se evidente quando a apresentação do projeto teve lugar, a 26 de julho de 2008, e que contou com a presença do então Primeiro-ministro português, José Sócrates, e do então presidente brasileiro, Lula da Silva, que se juntaram ao diretor-executivo da Embraer, Frederico

Curado, na abertura pública das operações em Portugal. Ficou claro que estes investimentos foram muito importantes para ambos os países e tiveram de facto um papel simbólico importante nas relações bilaterais entre os dois países. Estamos, mais uma vez no âmbito da análise PESTEL, desta feita reportando uma força da envolvente Sociocultural, uma vez que também se pode dizer que os aspetos culturais, explicados pela proximidade cultural, também foram relevantes.

É ainda importante reconhecer-se que a relação bilateral entre os dois países no setor aeronáutico, em especial envolvendo a Embraer, teve início ainda no final da década de 90, quando a Portugalia, uma companhia aérea privada de Portugal, se tornou um dos primeiros clientes europeus da Embraer. Após isso, outros movimentos, como a privatização da OGMA, ajudaram a empresa a identificar Portugal como uma porta de entrada natural e provável, já que, segundo o gestor:

“foram acontecendo um conjunto de coisas como a venda do Embraer 145 para Portugal e depois a privatização da OGMA, foram coisas que apareceram muito nessa linha de que faria sentido utilizar Portugal como uma base”.

Portanto, a avaliação que levou ao investimento em Portugal, teve início logo em 2006. Na altura a Embraer fazia a sua análise, sobretudo, baseada na tecnologia. A tecnologia encontrava-se nas mãos dos fornecedores e, neste sentido, para a obter, a empresa poderia considerar integrá-los ou não. Assim, a nova investida da empresa em território português deu-se, sobretudo, pela Procura de Recursos Estratégicos (Dunning, 1977, 1988, 1993, 2001), uma vez que:

“ (a análise) foi feita numa lógica de competitividade da Embraer, ou seja, que tecnologias nós necessitamos dominar mais dentro da nossa casa para os nossos produtos serem competitivos, pensando em 15/20 anos, pelo menos”.

Conclusão

Como vimos, a Embraer sempre procurou estar presente no mercado internacional. Nesse sentido, realizou investidas em diferentes geografias, procurando sempre estar presente nos mercados mais importantes para a empresa. O sucesso da primeira investida em Portugal, através da aquisição da OGMA, gerou confiança nos atores para a realização de um investimento *greenfield*, um investimento mais arriscado, que se verificou num segundo

momento. Apesar de a empresa ter fábricas noutras geografias, as quais basicamente são responsáveis pela montagem final das aeronaves que serão entregues naqueles países, Os Centros de Excelência, presentes em Portugal têm uma característica que os tornam diferentes de todas as outras subsidiárias da empresa ao redor do mundo: são as duas únicas fábricas da Embraer no mundo que fornecem à sede como fornecedor de primeira linha e que são 100% da Embraer. Além disso, tais centros também têm uma lógica de tecnologia e capacitação em algumas áreas que não existem noutros investimentos. Como o próprio nome indica, Os Centros de Excelência resultaram de um estudo da empresa que nasceu do interesse desta ter dentro da companhia conhecimentos específicos que estavam, antes, nas mãos de alguns fornecedores e que a Embraer julgava importante deter. Portanto, fatores como a excelente infraestrutura, a mão-de-obra qualificada, os incentivos fiscais e o ótimo clima institucional foram, de facto, alguns dos principais determinantes para a escolha de Portugal como país a receber esses Centros.

Dado o sucesso desta experiência em Portugal, a empresa pode considerar expandir este modelo para outros países no qual já está presente, na tentativa de obter as vantagens que cada país oferece. Nesse sentido, países como os Estados Unidos e China apresentam-se como possíveis recetores destes investimentos, pois, apesar de não se verificar a proximidade cultural existente no caso português, tratam-se de países que possuem características propícias para o desenvolvimento de tecnologias, além de possuírem também fatores produtivos que podem ser utilizados pela Embraer. Assim, caso a empresa opte por expandir com base neste modelo de análise, esta poderia, no futuro, vir a desenvolver as condições para construir uma Cadeia Produtiva Global, onde, após identificação das suas necessidades e das vantagens de cada localização, a empresa poderia fazer uso de diferentes geografias para a produção de peças e montagem das suas aeronaves.

Referências Bibliográficas

CEHELLA, C.; FRANCO, G. H. B.; SILVA, J. R.; DENTINHO, T. P. **As novas dimensões da internacionalização da economia brasileira: Portugal como uma localização estratégica para os investimentos da EMBRAER S/A e seu impacto na economia regional.** Revista Portuguesa de Estudos Regionais, 1º quadrimestre, nº35, 2014.

CONGRESS OF THE UNITED STATES OF AMERICA. **Comprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act of 1980 - Small Business Liability Relief and Brownfields Revitalization Act.** Washington, January, 2001.

DUNNING, J. **The location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach.** Em: OHLIN, B., HESSELBORN, P. and WILKMAN, P. (Eds) The international allocation of economic activity. Londres, 1977.

DUNNING, J. **Location and the multinational enterprise: A neglected factor?**. Journal of International Business Studies, v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.

EMBRAER WEBSTIE. **Conheça os valores da Embraer**. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/pt-br/pessoas/knowprograms/brasil/paginas/valores.aspx>>. Acesso em: 02 jul. 2015.

EMBRAER WEBSITE. **Embraer abre dois novos Centros de Excelência em Portugal**. Disponível em: <<http://www.embraer.com/pt-br/imprensaeventos/press-releases/noticias/paginas/embraer-abre-dois-novos-centros-de-excelencia-em-portugal.aspx>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

EMBRAER WEBSITE. **Linha do Tempo**. Disponível em: <<http://www.centrohistoricoembraer.com.br/sites/timeline/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

EMBRAER WEBSITE. **Presença Global**. Disponível em: <<http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/PresencaGlobal/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

EXPRESSO ECONOMIA. **Embraer quer produzir novos jatos em Évora com fundos comunitários**. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/economia/embraer-quer-produzir-novos-jatos-em-evora-com-fundos-comunitarios=f918581>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

FREIRE, J. L. S.; VIEGAS, M. **Investimento em Projeto Greenfield**. Disponível em: <http://capitalaberto.com.br/boletins/investimento-em-projetos-greenfield/#.Vpfglu_2bIU>. Acesso em: 10 out. 2015.

HENRIQUE, C. **Análise PEST como ferramenta no processo de internacionalização das empresas**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/analise-pest-como-ferramenta-no-processo-de-internacionalizacao-das-empresas/>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**. Abridged Edition. California: Sage Publications, 1980.

INFOESCOLA. **Análise PEST**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/analise-pest/>. Acesso em: 23 nov. 2015.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIN-PAUL, F. **The internationalization of the firm – four Swedish cases**. Em: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. The internationalization of the firm: a reader. Londres: Academic Press, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LORGA, S. **O Marketing Internacional**. Em: BRITO, LENCASTRE, Os horizontes do Marketing. Lisboa: Verbo, 2000.

LUOSTARINEN, R. **Internationalization of the Firm**. Acta Academiæ Œconomicæ Helsingiensis. Helsinki: The Helsinki School of Economics, 1979.

MAIGNAN, I.; LUKAS, B. A. **Entry mode decisions: the role of manager's mental models**. Journal of Global Marketing. Vol. 10, nº 4, p.7-22. 1997.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relationships, quality, value**. New York, Worth Publishers, 1997.

OGMA. **Bem-vindo à OGMA**. Disponível em: <http://www.ogma.pt/pdf/pres_pt.pdf>. Acesso em: 15. nov. 2015.

OGMA WEBSITE. **Certificações**. Disponível em: <http://www.ogma.pt/index.php?page=certifications_pt>. Acesso em: 15 nov. 2015.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. **Selecting International Modes of Entry and Expansion**. Butler University, 2001. Disponível em: <http://digitalcommons.butler.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1237&context=cob_papers>. Acesso em: 20 dez. 2015.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

RTP NOTÍCIAS. **Fábricas de Évora da Embraer inauguradas hoje na presença do Presidente da República**. Disponível em: <[http://www.rtp.pt/noticias/economia/fabricas-de-evora-da-embraer-inauguradas-
hoje-na-presenca-do-presidente-da-republica_n588824](http://www.rtp.pt/noticias/economia/fabricas-de-evora-da-embraer-inauguradas-hoje-na-presenca-do-presidente-da-republica_n588824)>. Acesso em: 20 jun. 2015.