

**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA
FONSECA**

**DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS
NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS – DELEA**

AMANDA RAMOS ROCHA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER: UMA ANÁLISE SOBRE
O PERCURSO DA TRANSNACIONAL BRASILEIRA À LUZ DE
DIFERENTES POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RIO DE JANEIRO

2019

AMANDA RAMOS ROCHA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER: UMA ANÁLISE SOBRE O
PERCURSO DA TRANSNACIONAL BRASILEIRA À LUZ DE DIFERENTES
POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, do DELEA (Departamento de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais), do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca.

Orientador: Prof. Dr. Nuno Carlos de Fragoso Vidal

RIO DE JANEIRO

2019

CEFET/RJ – Sistema de Bibliotecas / Biblioteca Central

R672 Rocha, Amanda Ramos

A internacionalização da Embraer : uma análise sobre o percurso da transnacional brasileira à luz de diferentes políticas estratégicas de desenvolvimento econômico / Amanda Ramos Rocha.—2019.

48f. : il. (algumas color.) , graf. , tabs. ; enc.

Projeto Final (Graduação) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca , 2019.

Bibliografia : f. 43-48

Orientador : Nuno Carlos de Fragoso Vidal

1. Relações internacionais. 2. Privatização. 3. Aeronáutica comercial. 4. Desenvolvimento econômico. I. Vidal, Nuno Carlos de Fragoso (Orient.). II. Título.

CDD 327

AGRADECIMENTOS

Venho através do presente espaço, expressar o meu mais profundo agradecimento às pessoas que possibilitaram que o atual trabalho fosse realizado. Tenho certeza de que este não será suficiente para incorporar todos aqueles que, de alguma maneira, fizeram a diferença em meu percurso acadêmico, porém irei – da melhor forma que encontrei – retribuir toda a força e carinho recebidos ao longo destes anos de estudo e dedicação. Desde já, peço desculpas àquelas pessoas que deixei de mencionar, mas sabem seu real valor em minha trajetória e vida.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Telma e Ricardo, por serem os meus primeiros e eternos professores. Por me ensinarem o real significado de resiliência, determinação e amor. Sem vocês, nada disso seria possível. Obrigada por todo o suporte familiar, por todos os ensinamentos e trocas que fazem de mim a mulher que sou hoje.

Também gostaria de deixar claro a minha gratidão à minha irmã, Letícia, por estar presente todo esse tempo e me ajudar a ser um ser humano melhor. Aos meus amados familiares, primos, tios e minha querida avó, Maria José, meu muito obrigado. Vocês são parte desta história e não poderia deixar de enaltecê-los.

Ao meu querido professor Nuno, que desde a primeira conversa sobre o tema, me guiou com sabedoria e me engrandeceu com sua boa vontade e atenção, sempre disposto e compreensivo. Gosto sempre de repetir que este trabalho é nosso. Obrigada!

Às minhas colegas de classe, amigas e irmãs de coração, Lurian Victolla, Thalita Carnevale, Gabriela Hugerbühler e Rebeca Barreto. Sem vocês a minha trajetória acadêmica não seria possível, vocês trouxeram cor aos meus dias mais cinzentos e me ensinam o real significado de empatia. O mundo é nosso, irmãs!

Aproveito para agradecer também aos meus queridos amigos de longa data, Ana Paula Targine e Ramon Almeida, que injetaram em mim força e amor ao longo desses anos.

Aos meus professores, por todo o ensinamento ao longo destes anos.

Enfim, agradeço de todo o meu coração a todos aqueles que contribuíram, de alguma maneira, para que esse momento fosse possível. Serei eternamente grata.

RESUMO

ROCHA, Amanda Ramos. **A Internacionalização Da Embraer: Uma Análise Sobre O Percorso Da Transnacional Brasileira À Luz De Diferentes Políticas Estratégicas De Desenvolvimento Econômico.** 2019. 48 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2019

O presente trabalho tem como objetivo teorizar, a partir dos estudos das Relações Internacionais e Administração de empresas, o percurso constituído pela Empresa Brasileira de Aeronáutica - Embraer - ao longo dos 50 anos de trajetória, analisando desde sua criação até os dias atuais. Problematizaremos, assim, alguns fatos históricos, os quais concebemos como primordiais para desenvolvimento mercadológico da empresa, como seu processo de privatização e o atual impasse em que se encontra, frente à eminente venda de ativos à americana Boeing, número um do mundo. Através da perspectiva de mercado, apreciou-se, os principais fatores internos e externos que propiciaram as grandes mudanças que ocorreram com a instituição ao longo dos anos. Para que fosse possível traçar um entendimento crítico destes acontecimentos verazes que, juntamente com a política brasileira, moldaram o rumo do país no setor aeronáutico mundial.

Palavras-chave: Embraer. Privatização. Internacionalização. Aeronáutica.

ABSTRACT

ROCHA, Amanda Ramos. **The Embraer Internationalization: An Analysis On The Brazilian Transnational Pathway In The Light Of Different Strategic Economic Development Policies.** 2019. 48 pages. End of Course Work – Federal Center of Technological Education. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2019

The present work aims to theorize, from the studies of the International Relations and Business Administration, the path formed by the Brazilian Aeronautics Company - Embraer - over the 50 years of its history, analyzing from its creation to the present day. We will therefore problematize some historical facts, which we deem to be fundamental to the company's market development, such as its privatization process and the current impasse in which it finds itself, in the face of the imminent sale of assets to the American Boeing, number one in the world. From the perspective of the market, the main internal and external factors that contributed to the great changes that have occurred with the institution over the years were appreciated. So that it was possible to draw a critical understanding of these truthful events that, together with Brazilian policy, shaped the country's direction in aeronautical sector around the world.

Keywords: Embraer. Privatization. Internationalization. Aeronautics.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEITUAL E METODOLÓGICO DO ESTUDO	11
1. GRANDES TENDÊNCIAS DE POLÍTICAS ECONÓMICAS E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO A NÍVEL INTERNACIONAL E NACIONAL E A EMBRAER PERANTE ELAS	11
PARTE II - ESTUDO DE CASO: A EMBRAER	22
1. A CRIAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA DE SUCESSO (DE 1945 À DÉCADA DE 1980)	22
2. O DECLÍNIO DA EMBRAER, SUAS CAUSAS, CONTEXTO E A SOLUÇÃO ENCONTRADA NA PRIVATIZAÇÃO	
3. A DIMENSÃO GLOBAL E A ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO/FUSÃO COM A BOEING: RAZÕES E PERSPECTIVAS	33
CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

Introdução

Por via da análise de um estudo de caso que preponderamos como paradigmático e de vasta importância no atual contexto político e acadêmico no Brasil, este trabalho pretende investigar e problematizar o percurso de cerca de 50 anos de uma das mais emblemáticas empresas Brasileiras – a Embraer –. Para tal, esta pesquisa levará em consideração o processo contínuo de desenvolvimento da presente instituição desde sua criação, ascensão, declínio e recuperação, atravessando diversos regimes políticos (do militar ao civil) e vivenciando os mais variados cenários econômicos previstos na narrativa da história brasileira.

No presente levantamento, foram abordadas ainda diferentes perspectivas a respeito dos enquadramentos macro e microeconômicos, historicamente relacionadas ao desenvolvimento nacional, contextos internacionais de mercado e de concepções empresariais, principalmente no que tange a abrangência do setor comercial da aeronavegação. Assim sendo, foram primordiais a avaliação e a desmistificação da progressão da empresa estatal, cuja privatização ocorreu nos anos 90 e, quase 30 anos depois, estuda promover sua fusão com um dos maiores nomes da construção de aviões comerciais no âmbito global – a Boeing – no ano de 2019.

Destarte, com o intuito fundamental de apontar e contrastar qualitativamente os resultados demonstrados através de estudos anteriormente realizados e dados quantitativos colhidos ao longo do presente trabalho, poderemos perceber, principalmente por intermédio do histórico da instituição e da análise das tomadas de decisões realizadas em detrimento de sua ascensão desde seus prolegômenos, a aplicação de diferentes vertentes teóricas e concepções ideológicas de orientação no eixo político, econômico e empresarial, no decorrer dos tempos. Problematizaremos, assim, suas devidas adequações no que tange ao desempenho comercial da empresa, como uma das grandes apostas para o setor industrial do país.

É imprescindível ressaltar que o presente estudo está estruturado em duas grandes partes, sendo a primeira referente ao enquadramento teórico-conceitual e metodológico do objeto a ser estudado e uma segunda parte dedicada ao estudo de caso, subdividido em três capítulos, que correspondem ao que acreditamos ser as três grandes fases da vida da Embraer e a três perspectivas substanciais do eixo político-econômico que determinarão o curso do desenvolvimento da empresa, inclusive nos anos subsequentes ao presente trabalho. A divisão desta segunda grande seção, portanto, se deu da seguinte maneira: 1 – fase de criação e ascensão de acordo com um modelo estatal de substituição de importações e da apropriação de tecnologia

de ponta numa área considerada estratégica de defesa e para a economia nacional brasileira – setor aeronáutico; 2 – fase de declínio acompanhado pela falência do modelo estatizante para este tipo de setor, substituído pela privatização e pela perspectiva neoliberal dos anos 1990; 3 – fase de retomada à internacionalização e de imersão global, entrando na lógica de aquisição/fusão com um dos gigantes da indústria aeronáutica, a Boeing, lançando enormes incógnitas sobre o futuro desta empresa.

Assim sendo, para que o entendimento das cadeias produtivas e processos evolutivos sejam satisfatoriamente compreensíveis, serão levantados dois pontos principais de argumentação e questionamentos, que são compreendidos nos seguintes momentos: privatização e acordos internacionais de mais impacto na evolução competitiva da empresa. Para tal feito, será apresentado um conjunto de aspectos conceituais e teorias ordenadas, em concomitância, e de acordo com os célebres acontecimentos que marcaram a história da Empresa Brasileira de Aeronáutica e a moldaram para ser a grande instituição de reconhecimento internacional que é, nos dias atuais.

Não obstante, o estudo configurado no presente trabalho, cuja fundamentação teórica provém das Relações Internacionais e da Administração de empresas, visa promover um debate fundamentado por autores e conceitos-chaves de ambas as áreas de estudo. E, desta maneira, será conservado o decorrer histórico da organização, contextualizando situações estratégicas às teorias e pensamentos, que definimos por ser de suma importância para o entendimento das projeções realizadas pela e para a Embraer ao longo dos anos.

Outro esclarecimento fundamental a ser realizado neste primeiro momento, diz respeito às motivações que fomentaram a construção deste trabalho, as quais envolvem não somente demonstrar o notório desenvolvimento da empresa e sua intensa participação na economia brasileira, como também, quais são as expectativas para o futuro, tendo em vista a continuidade de um projeto constante de aperfeiçoamento da para-diplomacia e das negociações nacionais e internacionais.

Portanto, o estudo levantado ponderará primordialmente a magnitude do caso da Embraer, como forma de entendimento e disseminação de conhecimento para fomentar o processo evolutivo e desenvolvedor de outras empresas brasileiras em crescimento. Iremos igualmente desconstruir e problematizar o desencadeamento do processo de desestatização da presente instituição que, em determinado momento, era tão intimamente ligada ao Estado brasileiro e, atualmente, está sob o olhar de grandes empresas estrangeiras, afastando-a do ideal nacional de outrora, algo criticado por muitos autores e conhecedores do mercado aeronáutico.

O presente estudo problematiza o cenário de crise pelo qual foi submetida a Embraer entre as décadas de 80 e 90 e demarca argumentos a favor da opção da privatização na altura em que ocorre. Contudo, alerta para a necessidade de precaução do atual processo de fusão com a Boeing, visto que um acordo que aparenta ser uma simples aquisição e compartilhamento de dados para fins de crescimento financeiro, poderá significar o fim da autonomia Brasileira num setor de ponta da indústria, além de representar décadas de investimento Estatal direto em educação, tecnologia e desenvolvimento, revertidos em tão pouco tempo em lucro para o capital privado internacional.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEITUAL E METODOLÓGICO DO ESTUDO

1. GRANDES TENDÊNCIAS DE POLÍTICAS ECONÓMICAS E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO A NÍVEL INTERNACIONAL E NACIONAL E A EMBRAER PERANTE ELAS

Neste primeiro momento, será necessária a compreensão da criação da Embraer, com o intuito de aprofundar as teorias e argumentos que fundamentam os períodos históricos compreendidos desde sua constituição, até os dias atuais. Com base neste entendimento, será realizado um levantamento das políticas estratégicas e teorias provenientes, não somente do domínio gerencial e da administração de empresas, como também – e, principalmente – das Relações Internacionais e das estratégias de desenvolvimento, como perspectiva substancial da pesquisa, aplicáveis no estudo de caso da empresa.

É de suma importância frisar que, a primeira instituição brasileira de construção aeronáutica - a Embraer - surgiu em meio a um governo militar, que se reconhecia imprescindivelmente como patriota e nacionalista. E que o desejo de desenvolver a defesa nacional foi o impulso necessário para idealizar a empresa e construir este ícone da indústria brasileira.

De acordo com Ozires Silva (2008) no ano de 1969, a empresa foi criada e institucionalizada, regida por militares das mais variadas patentes e responsabilidades, os quais já desenhavam e projetavam através de ações efetivas, seu surgimento anos antes. Tal fato precursor foi indubitavelmente marcante na história da Embraer e, através do nascimento da empresa, já se elucidam os apontamentos realizados por estudiosos do conceito-chave deste primeiro momento do presente trabalho.

As discussões a serem articuladas, contemplam o que seria a teoria de desenvolvimento por substituição de importações, apostando fielmente no desenvolvimento de setores considerados estratégicos para o engrandecimento tecnológico de elevado valor acrescentado e que pudessem alavancar outros setores da economia, para além de considerar uma área de extrema significância para o setor da defesa estratégica nacional, num contexto de imersão no regime militar, o qual se encontrava o país no momento da criação da empresa.

Destarte, tomando como base teórica os argumentos levantados, principalmente no que diz respeito às teorias de substituição de importações e redução de dependência em setores de

alto valor acrescentado, difundidas por pensadores da América Latina, na sequência da escola Cepalina de Raul Prebisch, o nascimento premeditado de uma empresa como a Embraer, surge como uma estratégia de superação de deficiências estruturais da produção centrada em matérias-primas e produtos de baixo valor acrescentado, ou de mão-de-obra intensiva, em um país que encontrava-se totalmente dependente da compra de aeronaves, partes e peças estrangeiras, constituindo uma fragilidade para o setor da defesa, tão caro aos militares.

Sob a ótica Cepalina, o subdesenvolvimento era um distúrbio sistêmico e, de acordo com Edna Pelosi e Luís Miguel dos Santos, “nesse sentido, o caminho para o desenvolvimento proposto pela Cepal em sua primeira fase é a industrialização, a modernização da agricultura e o aumento dos salários” (2018, p. 152). Deixando claro que, naquele momento, valorizar a industrialização nos países em desenvolvimento era sinônimo de progresso, rumo à balança de poderes internacional.

É notória, desta maneira, a importância do fomento e do incentivo ao desenvolvimento na esfera aeroespacial, naquele momento da história. O governo militar brasileiro tomou posse do entusiasmo pelo investimento direto neste setor intimamente ligado à demonstração de poder bélico e de desenvolvimento industrial, que, até então, não havia interessado os governos anteriores e, muito menos, providenciado meios para torna-lo passível de prosperidade.

Um dos principais autores deste nível de análise sistêmica do que seria a razão da dependência dos países latino-americanos, explorados por trocas desiguais, principalmente no que diz respeito à tecnologia, conhecimento tecnológico e qualificação profissional, é o Celso Furtado, que defende que “grande parte das inversões realizadas destinou-se a criar capacidade produtiva para atender a uma procura que antes se satisfazia com importações” (2005, p. 232). Aqui levantava-se a discussão que englobava a necessidade, naquele momento da história brasileira, de balancear e pensar sobre os níveis de importação e exportação e como isso afetava diretamente o desempenho da economia nacional.

Para Ricardo Carneiro, outro importante autor que discute o tema do desenvolvimento, o agravante da divergência político-econômica nos países centrais e periféricos, estava compreendido entre o fato de que “nos países desenvolvidos, a dinâmica do crescimento é comandada pelo progresso técnico, enquanto nos subdesenvolvidos é determinada pela demanda externa, num primeiro momento, e pela demanda insatisfeita por importações, num segundo” (2006, p. 75). Reforçando o pensamento de que os países em desenvolvimento estavam um passo atrás na escala industrial, tendo em vista que nutriam suas demandas através de produtos importados.

Neste período, o qual estava compreendido entre os governos militares e pós crise de 1929 e segunda Guerra Mundial, a análise da necessidade de diminuição do número massivo de mercadorias importadas, resultou na aprimoração das competências, tanto tecnológica como técnica, por parte do poder político brasileiro, com a finalidade de ajustar o nível de dependência que havia até então das importações, prevalentemente no que tangia o setor aeronáutico brasileiro. É importante ressaltar que, neste momento, a promoção de recursos que pudessem dilatar a indústria brasileira, surge como uma estratégia de superação à corrida pelo poder e soberania industrial global, para além de fatores de prestígio e honra, valores tão caros aos regimes castrenses.

Ademais, levando em consideração o que o autor e primeiro presidente da Embraer, Ozires Silva descreve em sua obra, a constituição de uma empresa de fabricação aeronáutica só se tornou viável por intermédio dos esforços políticos e financeiros atribuídos ao setor desde a década de 1940 (SILVA, 2008). Significa dizer que, o desejo de desenvolver o poder aeronáutico brasileiro em face à minimização das importações por parte do então governo, reforçando a teoria da dependência explicativa do subdesenvolvimento, impulsionou o país a dedicar-se diretamente em estruturas sociais basilares como a educação, geração de tecnologia, capacitação técnica e enriquecimento do setor de defesa e segurança nacional, visando a construção de alicerces sólidos para o caminho bem-sucedido da industrialização e do progresso.

Era expressivo o crescimento constante da empresa, até décadas após sua criação, chamando a atenção de maneira extremamente positiva de outras companhias do setor na época e entusiastas da aviação. Sem embargo, os retornos favoráveis eram claramente notórios tanto no viés material e financeiro, leia-se dados mensuráveis de demonstração de desenvolvimento, como nos elementos que não se podem mensurar, como acúmulo de expertise no setor, reconhecimento nacional e internacional, aumento no potencial competitivo da empresa, entre outros.

Em uma análise política dos anos de 1970, década de pleno crescimento da Embraer, é importante ressaltar que, foi implementado pelo então presidente Médici, o I Plano Nacional de Desenvolvimento – o PND –, que tinha como principal objetivo atingir o desenvolvimento do Brasil, no tempo de uma geração. Segundo Maria Cecília Spina Forjaz, “para atingir esses objetivos o governo elaborou uma política científica e tecnológica que visava fortalecer o poder de competição brasileira em setores prioritários, especialmente em indústrias de alta densidade tecnológica.” (2004, p. 20)

Apesar de ser uma estratégia de desenvolvimento extremamente atrativa em um primeiro momento, Patrícia Oliveira de Matos (2002), aponta que o plano não prosseguiu como o esperado, visto que não houve planejamento público para tal. Ainda segundo a autora, o insucesso do projeto de Médici, que Geisel deu continuidade assim que tomou posse da Presidência da República, foi devido “à imprecisão do planejamento quando ocorrem múltiplos objetivos não relacionados às ações do projeto, quando a responsabilidade pela gerência do projeto não é clara e referem-se também à definição dos critérios próprios de implementação e avaliação dos planos” (2002, p. 17). A falta de planejamento estratégico agravou a dívida externa brasileira, tendo em vista que os recursos capitalizados para financiar o PND não foram retornados aos cofres públicos.

Desta maneira, já na década de 1980, com a intenção de manter tanto o desenvolvimento mercadológico da Embraer, como também o crescimento do Estado brasileiro, que – até então – seguiam em conjunto, intimamente correlacionados, Vinicius Modolo (2013) destaca que o governo argentino comprou 30 aeronaves, modelo EMB-312, da Embraer, para prover treinamento militar avançado aos seus pilotos. O autor reforça ainda que, por intermédio de tal aproximação, acordos bilaterais entre Argentina e Brasil para desenvolvimento e defesa nacional começaram a ser idealizados. Porém, levando em consideração a grave crise econômica instaurada na América Latina ainda nesta década, a viabilização destes acordos estava fora de alcance.

A chamada década perdida (durante os anos de 1980) para alguns autores brasileiros, como Ana Maria H. Ometto, Maria Cristina O. Furtuoso, Marina Vieira da Silva, teve como principais motivações:

As raízes dessa crise, que se manifesta inicialmente como uma crise de endividamento externo, mas que rapidamente passa a se traduzir no desajuste interno da economia, estão nas políticas adotadas na década anterior, quando a opção pela manutenção do crescimento econômico após o primeiro choque do petróleo, e, mais do que isso, a busca do salto definitivo no aprofundamento do processo de substituição de importações, levaram o Estado brasileiro a assumir um padrão de financiamento baseado no crescente endividamento externo (1995, p. 404)

Deste modo, é notório que, apesar de se solidificar nos conceitos de desenvolvimento, que têm como raiz fundamental a industrialização e o fomento à tecnologia, o governo brasileiro não construiu um plano estratégico substancial que levasse em consideração todos os riscos que a busca incessante pela substituição das importações poderia germinar. Portanto, devido ao grave momento econômico em que se encontrava o Estado brasileiro, o mesmo já não tinha mais forças para nutrir a competitividade da Empresa Brasileira de Aeronáutica, gerar novos

compromissos e solidifica-los, além de não se interessar em adaptar a instituição internamente, em face às mudanças que ocorriam desenfreadamente ao redor da Embraer. Segundo Marco Aurélio Cabral, Marcio Nobre e Guilherme Castanho “o modelo público privilegiou uma única empresa relativamente verticalizada com ênfase em engenharia de produto e de processo. A partir da privatização do controle, ganharam importância os aspectos financeiros e mercadológicos” (2007, p. 146).

Logo, com o agravar da crise econômica que já castigava toda a América Latina na década de 1980, o Brasil buscou meios de superar às dívidas públicas a curtíssimo prazo, ainda que através de um custo altíssimo ao nível socioeconômico e extremamente criticado por economistas. Manoel de Almeida deixa claro e critica o mecanismo de desvalorização das estatais para posterior venda ao capital privado:

As empresas privadas e a especulação do capital financeiro privatizam o Estado, elevando a dívida pública, e este é que tem de pagar a conta de várias formas, inclusive sendo acusado pela incompetência de empresários inescrupulosos. As empresas estatais transferiram a massa de mais-valia para as empresas privadas, elevando a sua dívida pública. Depois de tudo, ainda sofreram as acusações de incompetentes e perdulários, maus administradores numa ação política contínua, que as levou ao desgaste político na mesma década. Com isso, tornaram-se presas fáceis diante dos argumentos neoliberais e face à ofensiva do 108 capital financeiro nesta nova fase do imperialismo, que se manifestou de maneira mais ousada na década de 1990 após a eleição de Fernando Collor de Mello. (2009, p. 107 – 108)

Neste período devemos lembrar a influência que se assumiu dominante no pensamento econômico com a emergência do neo-liberalismo, numa fase de decadência do Bloco de Leste e do seu modelo de economia estatal de planejamento central. Com forte apoio dos dirigentes ocidentais daquele momento, nomeadamente a administração de Ronald Reagan nos EUA e Margaret Thatcher no Reino Unido, faziam furor as perspectivas neo-liberais da escola de Chicago e dos chamados Chicago Boys, que terão enorme influência a nível global em geral e na América Latina em particular, vide o caso mais explícito e claro do Chile.

Num tal contexto interno e internacional, sob a presidência de Fernando Collor, foi dado início ao processo de privatização das principais empresas brasileiras, como forma de amenizar os impactos negativos causados pela má governança Estatal e as dívidas decorrentes da irresponsabilidade das sucessivas administrações empresariais, que acabaram por abrir mão da produtividade e do desenvolvimento das empresas do Estado brasileiro. Assim sendo, Costa e Silva explicita de que maneira o governo chegou à conclusão de que as privatizações seriam uma medida plausível para a saída da crise político-econômica:

Em relação ao impacto fiscal, o raciocínio era o seguinte: as empresas administradas sobre o setor privado teriam um lucro maior e isto incentivaria aos investidores pagar mais do que o estipulado pelo governo. Esse lucro maior também aumentaria as receitas tributárias. Além disso, o governo não teria mais que financiar as empresas privatizadas o que acarretaria num alívio fiscal imediato. Por fim, a receita obtida com este processo além de amortizar a dívida pública, traria benefícios fiscais, pois a taxa de juros sobre a dívida é mais alta que a taxa de retorno obtida pelo governo como acionista de suas empresas. (2005, p. 18).

Portanto, foi concebida a ideia de desestatização das empresas brasileiras ainda no ano de 1980. Este pensamento foi institucionalizado e o Programa Nacional de Desestatização virou parte dos compromissos do governo sob a Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990. Destarte, como um dos primeiros objetivos desta lei, encontra-se “reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades indevidamente exploradas pelo setor público” (LEI Nº 8.031, revogada pela lei LEI Nº 9.491, de 1997, Art. 1º, inciso I).

Desta forma, a descontinuidade e falta de empenho dos sucessivos governos em defesa da manutenção da empresa, inclusive descrita pela supracitada lei, e o ambiente externo não favorável às entidades relacionadas ao setor de aeronavegação, levou a Embraer à grave crise pela qual passou na década de 90, onde encontrou o seu mais profundo momento de déficit e desamparo. Para Medeiros, “as principais causas da crise que desestabilizou a Embraer foram as restrições impostas pelo governo a uma empresa estatal, falta de visão de mercado e projetos desastrosos” (1999, p. 13). Estas restrições evidenciaram o despreparo e descompromisso do governo em manter a produtividade da empresa, providenciando novos meios de incentivar a mesma no mercado competitivo na qual se encontrava.

Assim sendo, um ponto de extrema relevância a ser indicado e problematizado é a condição da empresa que passou de estatal brasileira de grande renome nacional e global, geradora de lucros e de acordos internacionais estratégicos para uma grande fonte de preocupações, dívidas e quase nula lucratividade. De acordo com uma entrevista concedida ao site da UOL, Luiz Carlos Bresser-Pereira, professor da FGV, destaca que “a venda do patrimônio público e privado certamente está empobrecendo o país e é consequência da irresponsabilidade do governo.” (Bresser-Pereira, 2017). Assim como ele, outro autor expressa de forma clara seu ponto de vista nesse âmbito, Manoel de Almeida, afirma que as privatizações realizadas neste período impostas pelo Estado:

Têm como objetivo último a exploração de classe e a expropriação do patrimônio público representado pelas empresas estatais, em benefício do (grande) capital privado, o qual, junto com os fundos de pensão, se apropriou das empresas estatais, principalmente a partir da década de 1990, por preços irrisórios (2009, p. 74).

A resposta imediata ao que foi chamado por muitos autores de quase falência da companhia, foi o início de seu processo de venda e privatização, concluído ainda na década de 90, pelo governo de Itamar Franco. Maria Regina destaca em sua obra, que foram realizadas entrevistas com colaboradores de diversos níveis da empresa e os entrevistados apontam que o período pós-privatização foi marcado pelo notório afastamento do governo e afrouxamento de sua relação com a companhia. Isto significa dizer que, ainda que fosse uma cláusula fundamental no processo de privatização manter estreitos os vínculos da empresa ao Estado, a falta de amparo governamental à Embraer após sua desestatização foi evidente e irrefutável (2008, p. 261).

As sucessivas trocas de frentes políticas brasileiras extremamente divergentes no poder, demonstram e comprovam – ao passar dos anos – a não continuidade dos programas políticos de apoio às empresas nacionais. Este fato evidencia a insuficiência dos diversos apelos neoliberais à América Latina neste momento. Para Ricardo Caneiro:

Uma das lições relevantes do fracasso das experiências liberais na América Latina diz respeito à sua incapacidade em ir além da conquista da estabilidade inflacionária, ou seja, sua incompetência em formular e implantar um corpo adequado de políticas econômicas capazes de criar um horizonte de longo prazo para o crescimento, permitir o avanço da industrialização com gradação tecnológica e reduzir a heterogeneidade social dos países da região. (2006, p. 81)

Não obstante tal fato e apesar das críticas gerais apresentadas à privatização, a desestatização da Embraer, agregada ao forte crescimento de investimento privado, principalmente proveniente do capital estrangeiro, resultaram na rápida recuperação da capacidade competitiva da empresa, para que, então, a mesma conseguisse se destacar novamente no cenário aeronáutico nacional e mundial, após reorganizar-se a partir de sua privatização ocorrida no ano de 1994.

Isto posto, os resultados positivos logo começaram a surgir novamente e, uma vez mais, a Embraer tornava-se uma fonte de incontáveis lucros para o Brasil, ainda que, neste momento, não mais revertidos em investimento direto na sociedade brasileira. Costa e Silva realizou um levantamento de dados e chegou à conclusão que, a companhia brasileira de fabricação de aviões “passou de um prejuízo de US\$300 milhões, em 1995, para um lucro de US\$451 milhões, em 2001” (2005, p. 56). Entretanto, a rentabilidade não mais era revertida para a sociedade brasileira e, sim, para o grande capital privado – em sua maioria, estrangeiro – que comprou a empresa para resgatá-la das sucessivas falhas administrativas de governos omissos.

Nos anos subsequentes à privatização, a empresa conquistou, de fato, o mercado global e apoio técnico-administrativo ao redor do mundo, retomando o prestígio internacional que

outrora conhecia tão bem. Como a companhia já vendia suas aeronaves para diversos continentes, pensando na otimização de tempo, recursos e tecnologia, a Embraer optou por abranger suas bases operacionais para além do Brasil. De acordo com a figura abaixo, Sergio Gomes (2012, p. 148) destaca os países onde a empresa tinha base e apoio internacional:

A presença da Embraer no mundo



Figura 1 - Fonte: GOMES (2012)

Ainda de acordo com o autor, através do grande desenvolvimento da empresa no cenário internacional, a mesma “íntegra, assim, o clube que congrega os quatro maiores fabricantes de aeronaves do mundo, junto com a Boeing (Estados Unidos), a Airbus (Alemanha, França, Inglaterra e Espanha) e a Bombardier (Canadá)” (GOMES, 2012, p. 148) no setor da aviação comercial. É importante ressaltar que o crescimento notório desta, que outrora era uma empresa pública nacional e, hoje, se tornou uma das empresas privadas de maior prestígio do Brasil, no cenário global, pode ser entendido nas Relações Internacionais sob a perspectiva do movimento de globalização e do rápido fluxo e disseminação de informação, pessoas e produtos no mundo pós-moderno em que vivemos.

Faz-se necessário apontar neste momento, que já em meados do ano de 2012, foi retomado um projeto que almejava a cooperação em defesa na América do Sul, visando dar andamento a um projeto argentino, de criação de um avião de treinamento militar para os membros da UNASUL. Contudo, de acordo com os autores Vinicius Modolo, Ana Claudia Taube, Mayalu Kokometi, Ricardo Henrique, Alisson Oliveira e José Henrique de Souza:

um dos motivos alegados para o fracasso recaí justamente sobre o Brasil, que não firmou o compromisso da aquisição da aeronave, em prol do lobby para a aquisição

de um modelo de fabricação nacional, fato que abalou a perspectiva de produção do modelo, inviabilizando seu desenvolvimento. (2018, p.8)

O projeto, que inicialmente era uma estratégia argentina para diminuição da frota de aeronaves provenientes do exterior, principalmente providas pela Embraer, em prol do fortalecimento das políticas de defesa os países do cone Sul, foi então abandonado pelos membros da União de Nações Sul-Americanas. É notório que, os valores atribuídos à Embraer logo após sua privatização e, principalmente, a partir dos anos 2000, mudaram. Logo, é indubitável que, a busca pelo desenvolvimento da defesa nacional e da valorização da pátria, ideários que regeram a criação da empresa, deram lugar ao pensar globalmente e agir internacionalmente.

A partir desta perspectiva, a empresa encontra-se totalmente imersa no cenário internacional, que se intensifica através do processo de globalização desenfreado da pós modernidade. Desta maneira, levando em consideração os apontamentos realizados pelos autores: Geraldo Claro dos Santos, Vilma da Silva Santos, Viviane Fushimi Velloso , Paulo César Ribeiro Quinteiros, Edson Aparecida Oliveira, em um mundo global, onde informações e produtos são compartilhados entre diferentes países a todo momento, a internacionalização seria como uma forma de evolução das empresas e não haveria outra saída, para manter a competitividade de mercado, a não ser pensar globalmente. (2009)

É imprescindível contextualizar neste momento, as definições de duas das principais correntes teóricas da atualidade, no que tangem as Relações Internacionais como objeto de estudo, para que seja compreensível a tendência mercadológica da Embraer, considerando sua relação histórica com o Estado brasileiro. Para a autora Indaiara Letícia:

a ótica neorealista não considera as Empresas Multinacionais como atores de relações internacionais, apenas como elemento de poder dos seus Estados de origem. Entretanto, para o Neoliberalismo, as Empresas Multinacionais são atores autônomos, com suas próprias políticas externas, que podem ou não convergir com os interesses de seus Estados de origem e receptores (2016, p.18)

Levando em consideração a existência de múltiplos canais de comunicação e, desta forma, de uma maior capacidade de negociação diplomática e paradiplomática, Keohane e Nye frisam a relevância que os atores não estatais assumem, através da reconfiguração das Relações Internacionais, tendo em vista que empresas multinacionais, organizações não-governamentais e, até mesmo, a opinião pública, afetam direta e indiretamente os Estados, que, por sua vez, continuam sendo os principais atores no cenário global (2001). Reforçando a ótica Neoliberal,

onde transnacionais – como a Embraer – afetam diretamente a política e a economia internacional.

Desta maneira, Maria Martinez explicita que esta nova organização internacional, onde as transnacionais recebem investimentos de todo o mundo, assim como investem direta ou indiretamente no exterior, torna difuso o entendimento das diretrizes do capital internacional e dificulta a limitação do mesmo. A autora completa ainda que “desta nova geografia da localização das multinacionais e do investimento direto externo decorre a constatação de que este mapa se torna cada vez mais complexo, dificultando a clareza dos limites das fronteiras dos negócios globais” (2007, p.117)

Ainda, a assimilação do conceito de paradiplomacia é crucial para que seja compreendido o papel dos acordos internacionais que a Embraer acumula e multiplica através dos anos, como multinacional atuante no cenário internacional, diretamente em posição negocial com Estados-Nações – que outrora, eram agentes soberanos da organização internacional.

Um exemplo claro e atual da negociação da empresa com outras nações é o acordo para a venda de seis aeronaves de carga a Portugal, que foi iniciado no ano de 2018 e perdura até o ano de 2019 (Jornal do Comércio, 2019). A negociação tratada entre a instituição e o Estado é um fato claro da quebra de barreiras promovida por intermédio da paradiplomacia nas Relações Internacionais e dos efeitos do Neoliberalismo como viés de afastamento dos Estados na tomada de decisões das transnacionais.

Destarte, fica evidente, a necessidade da empresa em pensar globalmente e tornar-se cada vez mais competitiva para manter-se no mercado de venda de aeronaves comerciais. Portanto, os gestores da empresa perceberam a sensibilidade de estar sempre adeptos às tendências globais no setor e criarem agendas importantes e lançamentos inovadores que desempenharam um papel primordial no desenvolvimento da Embraer. Segundo Françoise Terzian (2015), escritor da Forbes, em 2015 a empresa já era a terceira maior do mundo em seu segmento de atuação, ficando atrás apenas da Boeing e da Airbus.

Levando em consideração as rápidas mudanças que ocorrem no comércio exterior, principalmente no setor aeronáutico, uma transmutação na perspectiva deste mercado global colocou a Embraer novamente em uma situação delicada no setor da aviação comercial a nível internacional. Já ocupando o terceiro lugar dentre as maiores companhias de fabricantes de aeronaves do mundo, a empresa viu as suas duas concorrentes diretas no setor de fabrico de aeronaves comerciais, a anteriormente mencionada Airbus, empresa europeia, e a Bombardier, fabricante canadense, quarta no mercado global, realizarem um acordo estratégico para

desenvolvimento tecnológico, maior inserção no comércio internacional, geração de lucro e crescimento direto de ambas.

Uma das principais razões pelas quais o acordo foi firmado entre as duas empresas, foi a possibilidade de subsídios de Estados à fabricação das aeronaves. Isto significa dizer, segundo a reportagem da Folha de São Paulo, que a intenção por trás das negociações eram – principalmente – fomentar por intermédio de subsídios canadenses, orçados US\$ 3 bilhões, a fabricação dos jatos C-Series da Bombardier. (Folha, 2018)

Este fato causou um desconforto para o governo brasileiro, que categorizou como injusto o recebimento de subsídios canadenses pela francesa, Bombardier. Logo, segundo os autores Ronaldo D'Ercole, Marina Brandão e Rennan Setti (2017), a Embraer abriu um processo junto à Organização Mundial de Comércio (OMC), para investigar a legitimidade e a legalidade no recebimento de apoio financeiro da uma empresa estrangeira, para a fabricação da aeronave francesa, a qual compete diretamente com o jato Embraer E2 pela hegemonia global.

José Augusto Costa, levanta a problemática encontrada nas dissoluções da OMC que, embora tenha confeccionados códigos bem sucedidos sobre “salvaguardas, antidumping e subsídios, que foram multilateralizados na OMC, os códigos sobre compras governamentais e sobre comércio de aeronaves civis se mantiveram plurilaterais, ou seja, sem exigir a adesão de todos os Membros” (2011, p. 41). O autor defende a importância da criação da Organização Mundial do Comércio, mas pondera sua inconstância no que tange o setor aeronáutico.

Desta maneira, na próxima secção será demonstrado através de um estudo de caso da Embraer – desde sua criação – como os principais fatores de desenvolvimento da empresa resultaram no impasse em que a mesma se encontra: a fusão com a americana Boeing, como forma de, muito superficialmente, responder à altura do acordo realizado entre a Airbus e a Bombardier. Além disto, serão aprofundadas e teorizadas as novas perspectivas de mercado da Empresa Brasileira de Aeronáutica.

Parte II - ESTUDO DE CASO: A EMBRAER

1. A CRIAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE UMA EMPRESA DE SUCESSO (DE 1945 À DÉCADA DE 1980)

Nesta primeira seção da segunda parte será realizado um levantamento de estudo de caso, onde o conhecimento a ser investigado é o contexto histórico da Embraer e suas transições estratégicas ao longo dos anos. É de suma importância entender, em primeira instância, as condições de criação da empresa, sua trajetória no setor aeronáutico, o motivo pelo qual esta organização que, outrora era uma empresa pública e, atualmente, é considerada uma transnacional privada, para clarificar o mecanismo de desenvolvimento comercial da instituição, que alcançou um grande prestígio no cenário aeronáutico internacional.

Desta forma, é necessário frisar que o movimento de industrialização nacional desencadeado durante o governo militar brasileiro, foi a base para o que se tornaria, mais tarde, na Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A. Um dos marcos históricos que influenciaram diretamente a concepção da primeira construtora nacional de aeronaves brasileira foi, segundo Forjaz (2003, p. 7) “a criação do Ministério da Aeronáutica e da Força Aérea Brasileira nos anos 40 sob a influência da Segunda Guerra Mundial e seu novo contexto geopolítico, estratégico e tecnológico”.

O desencadeamento da necessidade de expansão do conhecimento tecnológico necessário para fomentar a emergência pulsante de esforços e investimentos diretos no setor aeronáutico, resultou no que seria o Plano de Criação do Centro Técnico de Aeronáutica, no ano de 1945. Armando Dalla Costa e Elson Rodrigo de Souza-Santos (2010) afirmam que o CTA foi desenvolvido com o propósito de impulsionar o desenvolvimento tecnológico no setor da aeronavegação e, já na década de 50, a criação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica, o ITA, visava inserir os novos profissionais de engenharia em um contexto histórico de metamorfose e construção de uma identidade nacional no que tangia a aviação da época.

Com o crescimento inegável do interesse estatal no setor da navegação aérea brasileira, a criação de uma instituição aeroespacial significou, naquele momento, a consolidação das políticas públicas de incentivo direto ao desenvolvimento aeronáutico. É imprescindível ressaltar que o encorajamento estatal a favor do fomento neste setor em crescimento estava

rigorosamente atrelado ao fato de que o governo militar instaurado, em uma outra ocasião, necessitava delimitar as relações de poder e atestar à população nacional e internacional sua força, tanto industrial, como militar.

Destarte, o desenvolvimento do setor aeronáutico, incluindo a produção de aeronaves e peças, era um anseio que embasava a ideologia nacionalista e a autonomia da indústria nacional. Tiago Starling de Mendonça (2016, p. 20-21) afirma que, já no ano de 1965, Max Holste, um francês fundador da Avions Max Holste, se reuniu com José Carlos de Barros Neiva, então presidente da NEIVA, e o Major da Aeronáutica, Ozires da Silva, para que pudessem discutir juntos sobre o desenvolvimento do protótipo IPD-6504.

Segundo Gonçalves, “Em 1945, Max Holste chegou ao CTA com a proposta de desenvolver um avião de transporte civil. Deste projeto resultou o protótipo IPD-6504 que, em agosto de 1969 com a criação da Embraer, se transformou no EMB 110 Bandeirante.” (2003, p. 70)

A institucionalização da Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A ocorreu, oficialmente, no dia 19 de agosto daquele ano, ilustrando uma oportunidade de agregar o conhecimento tecnológico à capacitação de técnicos profissionais e engenheiros, impulsionando a capacidade industrial do país. Por conseguinte, a instituição foi concebida como uma sociedade de economia mista de domínio do governo brasileiro.

A partir daquele momento histórico para o desenvolvimento aeronáutico mundial, o sonho de inserção brasileira no setor comercial aeroespacial decolou. Todos os conhecimentos – tanto tecnológicos, como educacionais e financeiros – levantados nos anos anteriores embasaram a criação de uma organização que, ao olhar governamental, emergiu como uma possibilidade política de substituição às importações por produtos concebidos em solo brasileiro.

A primeira produção genuinamente brasileira, conforme o supracitado, resultou na construção do EMB 110 Bandeirante, um bimotor de pequeno porte. De acordo com Rafael Pereira Nunes (2012, p. 28), os outros dois modelos que deram início ao processo de fabricação nacional de aeronaves foram: o EMB-200 Ipanema e o EMB-326 Xavante, este, por sua vez, foi idealizado pela empresa italiana Aermacci, que cedeu a licença à Embraer para que realizasse sua produção.

Os primeiros passos da fabricante de aeronaves comerciais rumo ao crescimento desenfreado da empresa no mercado nacional e posterior inserção bem-sucedida no cenário internacional foram dados. A partir deste momento, por intermédio dos inúmeros incentivos

fiscais e financeiros providos pelo governo brasileiro, a construtora nacional de aviões e peças de aeronaves propulsionou a produção de aeronaves em larga escala.

Já na década de 1970, segundo os autores Guilherme Castanho Franco Montoro e Marcio Nobre Migon (2009, p. 36), a produção fabril da Embraer havia se desenvolvido ao ponto em que a empresa comercializava aeronaves e peças de aviões, de tecnologia avançada, para outros países. Neste momento, é importante ressaltar que acordos internacionais com outras importantes organizações do setor aeronáutico já estavam sendo tratados, o que, de fato, propulsionou a marca brasileira no cenário global desde seus primórdios.

Outro importante ponto a ser levado em consideração, foi a intensa inclinação da construtora em impulsionar a otimização dos jatos para treinamento militar, os quais, inclusive, foram vendidos para a Força Aérea Brasileira. Evento que demonstra que a política governamental implantada no período de inserção inicial da empresa no mercado alargou as demandas de produção, além de promover benefícios fiscais que muito estimularam o crescimento desenfreado da Embraer nestes primeiros anos de sua construção.

Efetivamente, o fabrico voltado à construção militar foi a estrutura basilar de implantação da empresa no setor comercial aeronáutico brasileiro. E, ainda na década de 70, um importante evento marcou a história da internacionalização da instituição, que consistiu na vinda ao Brasil do então presidente da República do Uruguai que visitou as instalações da Embraer e ficou impressionado com as aeronaves que a construtora preparava na época.

Foi então que, segundo Ozires Silva (2008, p. 106) “em 7 de agosto de 1975, no Quartel-General da Força Aérea do Uruguai, assinamos o contrato para fornecimento de cinco Bandeirantes e dez Ipanemas – estes últimos adquiridos pelo Ministerio de Agricultura y Pesca”. Foi acertada, desta maneira, a primeira venda exterior de uma aeronave de construção brasileira, considerada como uma vitória para os envolvidos na operação.

Contudo, foi na década de 80, que o processo de inserção internacional da instituição se intensificou, tendo em vista que a aeronave Tucano, conforme Marcos José Barbieri Ferreira (2009, p. 131), “se consagrou no mercado internacional, tendo sido exportada para as forças aéreas de 16 países, entre elas a da França e da Grã-Bretanha”. Segundo o site da FAB, além dos países anteriormente mencionados, a aeronave foi exportada ainda para países como “Angola, Argentina, Colômbia, Egito, Guatemala, Honduras, Irã, Iraque, Kuwait, Paraguai, Peru, Quênia e Venezuela. Compondo ainda forças aéreas nacionais de alguns destes mencionados anteriormente.” (2016).

Foi ainda nos anos 80 que a empresa alcançou uma conquista de suma importância para seu processo de internacionalização contínuo, a entrada no mercado exigente dos Estados

Unidos. A penetração da Embraer nesse país ocorreu, principalmente, por intermédio do então presidente da Aero Industries Inc., Robert Terry, um entusiasta que adquiria diversas aeronaves brasileiras para operar em seu país.

A partir deste momento houve a necessidade de pensar internacionalmente e de criar estratégias internas para alcançar o mercado externo de maneira assertiva e, principalmente, competitiva. Além da imprescindibilidade de uma harmonização maior da construtora do Brasil com os seus clientes norte-americanos, tendo em vista que o apoio ao consumidor não supria em tempo às necessidades dos mesmos. De fato, a dilatação da empresa para o mercado aeronáutico global, requereria um plano estratégico de reorganização intrínseca da mesma.

Levando em consideração a problemática exposta, Ozires Silva (2008) deixa claro que a preocupação com a venda em larga escala e a manutenção de seus consumidores na época foram os fenômenos que impulsionaram a criação de uma subsidiária integral da empresa em território internacional. Desta forma, foi acordada com Robert Terry, a concepção da Embraer Aircraft Corporation (EAC), nos Estados Unidos, que ficaria sob responsabilidade de Newton U. Berwig, cidadão norte-americano, nascido no Brasil.

Tal fato, deixou ainda mais clara a pungente e constante necessidade da empresa de se atualizar à nível organizacional e mercadológico, frente às novidades de mercado que vinham surgindo, principalmente no âmbito internacional. Diante dos novos desafios que estariam por vir, a Embraer e sua administração – primordialmente militar – passou por diversas mudanças, cujas consequências serão abordadas na próxima subparte do presente capítulo.

2. O DECLÍNIO DA EMBRAER, SUAS CAUSAS, CONTEXTO E A SOLUÇÃO ENCONTRADA NA PRIVATIZAÇÃO

Este histórico de crescimento apontado desde a criação da empresa, até à década de 1980, é colocado em evidência e desmistificado, principalmente com a criação do Programa Nacional de Desestatização, cujas principais diretrizes e matriz teórica foram abordadas no primeiro capítulo deste trabalho. Levando em consideração a grave crise econômica e política, na qual o país estava imerso, a falta de compromisso com o crescimento contínuo das empresas estatais por parte do Estado, como instituição governadora destas empresas, foi notória.

Destarte, o constante desenvolvimento da Embraer notoriamente reverteu-se no início da década de 90, principalmente pela crise internacional que impactou negativamente todo o

setor aeronáutico e que se refletiu nas contas da empresa. Estes contextos nacionais e internacionais adversos, agregaram-se à falta de recursos e investimento direto na capacidade produtiva e, mais além, competitiva da empresa, causando um rombo financeiro que de acordo com Roberto Bernardes (2000, p.13) “alcançavam cerca de US\$ 1 bilhão, em 1994” em dívidas.

A Embraer, então, passou de benéfica para um fardo que o setor público não conseguia mais manter e, menos ainda, impulsionar como vinha fazendo nos anos anteriores. De fato, a queda do poder econômico estatal atingiu diretamente tanto o crescimento financeiro, como tecnológico e criativo da empresa, que nesta ocasião, já competia internacionalmente pelo mercado global e necessitava de um plano estratégico bem estruturado para enfrentar empresas já consolidadas no setor aeronáutico mundial. Era notória a necessidade de investimento humano de tempo e conhecimento para a formulação de planos incisivos de inserção e manutenção massiva nos novos mercados exteriores em que se propusera a entrar e de reorganização interna da empresa para que a mesma se adequasse às mudanças que estavam ocorrendo.

Contudo, é importante levantar questionamentos sobre o porquê de uma organização que se destacava tanto no âmbito nacional, como no internacional, não teve um olhar mais atento do governo naquela época, levando em consideração que os frutos de tantos anos de investimento até então estavam apenas começando a serem colhidos. Além disso, é de suma relevância entender quais foram os principais motivos que levaram, efetivamente, à privatização da empresa, como única maneira encontrada para sanar a crise da Embraer.

Roberto Bernardes pontua alguns fatos importantes, que, ao longo dos anos, foram destacados como motivos para o processo de desestatização da empresa:

Com a conclusão nos anos 80 do processo de transição do regime militar à democracia, com uma gradual substituição no comando da política econômica de quadros oriundos do antigo regime por outros comprometidos com a democratização do Estado brasileiro, saem de cena, ou pelo menos, é reduzido significativamente o poder de pressão dos militares nas decisões e nos rumos do desenvolvimento econômico do país. Com efeito, a Embraer acaba por perder também um importante suporte político para os seus empreendimentos.

- crise fiscal, política do Estado, do modelo nacional-desenvolvimentista;
- falta de competitividade nos mercados interno e externo no que tange à oferta de financiamento aos clientes;
- apesar da história de excelência tecnológica da Embraer, sua gestão era excessivamente *engineering driven*, ou seja, muito direcionada para a técnica e pouco para os resultados financeiros, ou em outros termos, uma ausência de uma consciência de custos e visão negocial;

- perda de competitividade no mercado interno devido à carga de impostos; redução do apoio financeiro governamental, enquanto acionista, prestador, avalista e regulador de crédito a empresa estatais;
- relações precárias e dissociamento gerencial com as subsidiárias sediadas no exterior (*Embraer Aircraft – EAC* e *Embraer Aviation Internacional – EAI*) que afetaram negativamente os negócios da Empresa, tanto em termos comerciais quanto financeiros;
- este quadro acabou por resultar em elevadas demissões de seu quadro técnico altamente qualificado e na perda do conhecimento acumulado durante anos. (2000, p. 12)

Os apontamentos realizados pelo autor, deixam claro que a incompatibilidade entre a governança política, presente nos altos cargos de gerência da empresa, não conversava com as necessidades técnicas e mercadológicas da mesma. Isto significa dizer que, grande parte dos agravantes enumerados a cima foram disseminados pela ausência de conhecimento de mercado – tanto interno, como externo – uma vez que a falta de competitividade foi um elemento fatal na dissolução da crise na Embraer.

Ferreira (2009) deixa claro que, nos anos de 1990, a Empresa Brasileira de Aeronáutica tinha uma capacidade científica inquestionável, porém devido à situação financeira preocupante, necessitava primordialmente da colaboração de parceiros para manter-se. Ademais, sofria constantes restrições legais, devido ao fato de ser uma organização sob o controle do Estado, fato que prejudicava ainda mais o progresso da instituição.

É importante ressaltar que, neste momento, a crise econômica afetava tanto o cenário interno, como o externo. Ozires Silva destaca que “como por exemplo, a americana Boeing, uma das empresas mais afetadas, demitindo cerca de 70 mil trabalhadores.” (2008, p. 166). Tal fato demonstra que a década de 90 foi uma conjuntura árdua para o setor aeronáutico em geral, fazendo com que grande parte das empresas que estavam inseridas neste contexto, necessitassem se reestruturar para manter suas atividades.

Esta foi outra notória circunstância de obstrução ao desenvolvimento comercial e estratégico da Embraer, tendo em vista que a empresa era profundamente dependente financeiramente de suas exportações. E, em um cenário de crise global, as exportações são a modalidade do comércio exterior que primeiro e mais sofre os impactos de um período de recessão, como o que enfrentava tanto a aeronáutica, como o transporte aéreo internacional em si.

Em complemento ao que foi exposto, a crise agravou-se com a insuficiência da governabilidade Estatal, levando em consideração o Plano de Desestatização e a tendência dos chefes de estado brasileiros compreendidos entre as décadas de 80 e 90 – dentre eles Fernando

Collor, quem legalizou o Plano e o tomou como compromisso de Estado, e Itamar Franco, cujo governo privatizou a empresa – ao livrar-se de dois problemas em uma só vez: sanar-se temporariamente da dívida pública e terceirizar a responsabilidade das principais empresas que estavam sob sua tutela, uma vez que não havia mais a preocupação com o retorno de tantos investimentos feitos pelo Estado e pelo dinheiro público.

Claramente, as políticas públicas eram insuficientes para sanar a instabilidade comercial aeronáutica no Brasil e continuar incentivando o crescimento tecnológico da estatal brasileira, a ponto de manter a mesma competitivamente forte a nível internacional. Alguns autores, como Ozires (2008) destacam que a empresa perdia principalmente no âmbito da eficiência gerencial. Isto significa dizer que, havia uma administração que não condizia com a dinâmica de uma empresa em desenvolvimento acentuado como tal.

Alguns autores sustentam o posicionamento de que, até a década de 1990, a empresa era projetada através de uma visão não-comercial. Beatriz Medeiros deixa claro que a Embraer regida pelo setor público “era vista com muito mais como ícone nacional e menos como empresa feita para dar lucros. Assim sendo se caracterizava por uma posição supostamente estratégica, a qual deveria ser tocada por Oficiais da força aérea brasileira e não por homens de negócios” (1999, p. 47).

Em outras palavras, os diretores da empresa, que eram escolhidos e apontados pelo governo brasileiro, não tinham uma visão gerencial e organizacional a nível de estabelecer uma cultura competitivamente forte na Embraer, frente ao mercado aeronáutico internacional, que demandava uma adaptabilidade extrema das construtoras que buscavam adentrar-se nele. O papel desenvolvido pelo Estado não sustentava às demandas comerciais e, mais além, não se preocupava em fazê-lo, uma vez que as estatais eram exibidas, ao invés de – verdadeiramente – governadas.

Deveras, frente ao desastre governamental de suas estatais neste período, o Estado brasileiro proporcionou alguns investimentos à empresa que se encontrava à beira de um rompimento irrevogável, contudo os esforços foram insuficientes. E, já no ano de 1992, iniciou-se o processo de privatização da estatal, que levou um total de dois anos para se materializar e virar uma realidade. Neste momento, o Banco do Brasil realizou um empréstimo de aproximadamente US\$ 30 milhões para incentivar e bancar todos os custos da Embraer até que a privatização fosse, de fato, concluída.

A crise comercial instaurada na empresa era de extrema gravidade, a ponto da mesma, já nos anos 90, conseguir respirar apenas através dos incentivos financeiros que o Estado proporcionou, visando a não falência de sua estatal. Somente com o seu capital, a Embraer, já

não seria mais capaz de desenvolver seus projetos e entregar encomendas aos seus compradores. Evidenciando a situação insustentável a qual a construtora foi submetida, por falta de estratégias assertivas e eficientes em prol de uma governabilidade responsável.

Em razão de diversas manifestações contra a venda e privatização da Embraer realizadas por grupos e sindicatos – principalmente o Sindicato dos Metalúrgicos de São José dos Campos, o leilão foi adiado inúmeras vezes, até que a venda foi concretizada no dia 7 de dezembro de 1994, já no fim do governo do presidente Itamar Franco. O valor de venda da empresa foi de US\$ 265 milhões, o leilão foi promovido pela Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) e os novos acionistas, de acordo com Mariana Simões passaram a ser:

O banco de investimentos norte-americano Wasserstein Perella, um dos maiores dos Estados Unidos, com 19,9% das ações ordinárias; o grupo Bozano Simonsen, com 13,65% das ações com direito a voto; a Previ, Caixa de Previdência Privada do Banco do Brasil, com 10,40% das ações com direito a voto; a Sistel, Fundação Telebrás de Seguridade Social, com 10,42% das ações com direito a voto; o Bozano Leasing, com 3,63% das ações com direito a voto; a Fundação Cesp, com 1,9% do mesmo tipo de ação; e ainda 10% reservados aos funcionários da empresa. (2006, p.101)

Rubens Valente, em uma reportagem cedida pela Folha, deixa claro que “Embora seja privatizada, a Embraer está sujeita a uma *golden share*, ação especial que garante ao governo brasileiro papel decisivo sobre negócios estratégicos da companhia”. Deixando claro que, apesar de parte do capital estar dividido entre empresas privadas, o governo brasileiro tem o poder de decidir e influir sobre os rumos que a companhia porventura tome. (2018)

Concretizada a venda e oficializada a privatização da empresa, os novos sócios tinham pela frente um grande desafio: reorganizar e reestruturar o comportamento organizacional da Embraer, assim como toda a cultura empresarial estabelecida na mesma desde sua criação. E foi o que ocorreu, os níveis hierárquicos foram alterados, bem como a composição dos dirigentes e até mesmo os salários e compensações que passaram a observar a tendência do mercado.

Alguns contratos comerciais foram firmados, fato que contribuiu expressivamente para o progresso das linhas de produção durante este período de transição estrutural e comercial, mantendo, assim, a competitividade da empresa ativa nos mercados nacional e internacional. Um exemplo destes contratos de extrema influência no que concerne a continuidade na competência produtiva da empresa, foi a venda de um lote significativo de Tucanos à Força Aérea da Grécia, o que rendeu um montante de US\$ 180 milhões e um alívio, ainda que

momentâneo, na circunstância turbulenta pela qual passava a grande construtora de aeronaves brasileira.

À nível financeiro, também foi notória a inserção de novos capitais e incentivos monetários para a retomada do crescimento comercial da empresa. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desenvolveu um papel imprescindível nesta trajetória, uma vez que concedeu uma linha de financiamento de US\$ 120 milhões com o prazo de 10 anos. É interessante ressaltar que o BNDES e o Banco do Brasil promoveram uma colaboração de suma importância para o desenvolvimento da Embraer, como uma empresa não mais estatal.

Em adição ao fato supracitado, entre os anos de 1995 e 1996, os novos acionistas aplicaram cerca de US\$ 500 milhões, tendo em vista o desenvolvimento do projeto do “jato do futuro”, o ERJ-145. Este, que se tratava de um jato comercial de transporte para até 50 passageiros, era o lançamento prioritário da Embraer na época, levando em consideração o fato de que chamaria novamente a atenção do mercado global por ser um projeto totalmente inovador. Seu lançamento comercial ocorreu oficialmente no ano de 1996.

Segundo Beatriz Mourato, ainda no ano de 1996, com a quebra da construtora holandesa Fokker, restaram no mercado duas fabricantes de aeronaves de 50 lugares, eram elas a Embraer e a canadense Bombardier, na época terceira maior fabricante de aeronaves do mundo – ficando atrás somente da europeia Airbus e da americana, Boeing (1999, p. 21-22).. Com a venda de 67 unidades do jato comercial ERJ-145 a uma empresa diretamente ligada à American Airlines, companhia aérea renomada no setor aeronáutico, a competitividade da representante brasileira cresceu exorbitantemente.

Nota-se, a partir da tabela abaixo, que foi exatamente após o lançamento do jato supracitado que a empresa voltou a crescer em números, principalmente dentre o mercado externo, novamente:

Indicadores de desempenho econômico da Embraer

	90	91	92	93	94	95	96	97	98
Receita Bruta	582	402	333	261	177	295	380	833	1.581
<i>Vendas</i>									
Mercado Externo (%)	37	32	32	38	40	39	35	84	89
Mercado Interno (%)	63	68	68	62	60	61	65	16	11
Ativo Total	1.092	1.435	1.227	1.125	1.067	1.107	1.221	1.424	-
Patrimônio Líquido	126	324	86	156	281	188	281	-	-
Prejuízo	(265)	(241)	(258)	(116)	(310)	(253)	(123)	(33)	86,7
<i>Endividamento</i>									
Geral (%)	88,3	77,2	93,6	86,2	73,6	82,2	71,2	45,8	51,5
Geral	620	804	877	758	410	470	535	382	815
Curto Prazo	502	241	309	394	221	226	214	-	-
Longo Prazo	118	563	568	364	189	244	321	131	150

Tabela 1 - Fonte: BERNARDES (2000)

Desta forma, por intermédio dos vários incentivos financeiros provenientes tanto do setor público e, principalmente, do setor privado, viabilizou-se a continuidade do programa de desenvolvimento comercial que foi aspirado para a Embraer desde sua criação. A empresa que, no final da década de 80, cogitou a possibilidade de ir a falência, passou a ver uma saída para crise, ainda que o recurso utilizado para tal tenha sido a privatização, passando a maior parte de suas ações e do poder de decisão gerencial para o setor privado e o conglomerado de empresas que, agora, faziam parte da direção e do comando da mesma.

A respeito dos resultados efetivos dos investimentos gerados pela desestatização, André Lahóz, através de uma reportagem disponibilizada pela revista EXAME (2011) demonstrou alguns dados sobre a produtividade da empresa e dividiu a demonstração em dois momentos distintos na história da Empresa Brasileira de Aeronáutica – o antes (compreendido entre o início da década de 90 e o ano de 1994) e o depois da privatização:

Valores que retratam o desempenho da empresa antes e depois da privatização:

Embraer (Privatizada em 1994)	Antes	Depois
Lucro (em milhões de reais)	-321	588
Número de aviões entregues	4	148

Tabela 2 - Fonte: Exame (2001)

Seguindo sob esta perspectiva, o relatório administrativo abaixo, disponibilizado pela Embraer, demonstra a Evolução do Número de Aeronaves Entregues, compreendido entre os anos de 1996 a 2000:

Evolução do Número de Aeronaves Entregues					
	1996	1997	1998	1999	2000
Aviação Comercial	22	42	73	103	157
ERJ 145	4	32	60	80	112
ERJ 135	0	0	0	16	45
EMB 120	17	10	13	7	0
EMB 110	1	0	0	0	0
Aviação de Defesa	18	5	17	3	2
EMB 120	0	0	1	0	0
ERJ 135	0	0	0	0	1
EMB 312 Tucano	15	0	6	0	0
AM X	3	5	10	3	1
Aviação Corporativa	0	0	0	0	2
ERJ 135	0	0	0	0	2
Aviação Leve	24	24	26	17	17
Total	64	71	116	123	178

Tabela 3 - Fonte: Embraer (2001)

Isto posto, com o advento dos benefícios fiscais e monetários, os novos contratos firmados e o aumento do número das exportações, a Embraer decolou mais uma vez, em busca do seu prestígio alcançado outrora no setor aeronáutico. Levando em consideração os gloriosos anos seguidos de sua criação, os novos comandantes da empresa sabiam que era possível estar entre as grandes fabricantes de aeronaves e, mais ainda, competir com elas.

É importante ressaltar neste momento, que entre os anos de 1997 a 2004, a supracitada Bombardier dominava o mercado de jatos-regionais, com 50% dos jatos entregues nos EUA, região que abrangia 75% desta classe de jatos no mundo, de acordo com informação cedida pelo site do BNDES (2018). Entretanto, foi exatamente no ano de 2004, com o tão esperado lançamento dos E-JETS, que a Embraer assumiu o posto de terceiro lugar entre as maiores fabricantes de jatos comerciais do mundo. Fato que corroborou explicitamente as atividades comerciais, no que tange o âmbito internacional da empresa, visto que ficava atrás somente das gigantes Boeing e Airbus, ultrapassando a Bombardier, sua concorrente direta no setor.

Concluído o processo de privatização e desenvolvidos novos projetos em detrimento de sua expansão comercial, o engrandecimento da Empresa Brasileira de Aeronáutica passou de um sonho a ser conquistado, para uma realidade perceptível. Segundo Ozires (2008), já no século XXI, mais especificamente no ano de 2008, a companhia brasileira possuía mais de 20 mil colaboradores diretos, com contratos firmados que estimavam o valor de US\$ 15 bilhões.

De acordo com a revista EXAME, já no ano de 2010, em reportagem de Marcio Orsolini (2011), a cada 5 jatos vendidos no mundo, 1 era fabricado pela Embraer, fato que ilustra de forma clara o crescimento exponencial da empresa brasileira no mercado internacional. Desta forma, a Embraer consolidava sua influência como terceira maior fabricante de jatos do mundo e garantia seu progresso enquanto uma companhia que acabava de se reestruturar para manter-se competitiva frente às suas concorrentes diretas.

3. A DIMENSÃO GLOBAL E A ESTRATÉGIA DE AQUISIÇÃO/FUSÃO COM A BOEING: RAZÕES E PERSPECTIVAS

Levando em consideração todo o processo evolutivo da empresa, que passou de uma renomada estatal brasileira, para uma transnacional privada – de grande conhecimento internacional –, retomaremos ao ponto final de discussão apresentado pela primeira parte deste trabalho. A necessidade de desdobrar-se comercialmente frente ao desafio proveniente do acordo realizado entre a Airbus, empresa europeia, segunda maior em construção de aeronaves comerciais no mundo e Bombardier, canadense que ocupa o quarto lugar e concorrente direta da Embraer, arrebatou a mesma novamente para fora de sua zona de conforto.

Um dos principais termos do acordo realizado, segundo reportagem do Estadão de 2018, foi “a venda de 50,1% do seu programa C-Series para a Airbus, concluída no dia primeiro de julho”. É importante reiterar que a aeronave fabricada pela Bombardier é concorrente direta do jato Embraer E2, fato que proporcionou certo desconforto para a construtora brasileira. A partir das resoluções encontradas por ambas as acordantes, o jato da Bombardier foi rebatizado pela Airbus e passou a chamar-se A220. Em adição ao acordado para o A220, a Airbus também comandará os projetos relacionados ao segmento da família A320neo. (2018)

É de suma relevância evidenciar que, de acordo com uma pesquisa realizada pelo site da UOL, as projeções para o ano de 2018, demonstravam que o “E-195-E2 tem 106 pedidos firmes e mais 90 opções de compra. O A220-100 tem até agora cerca de 120 encomendas” (UOL, 2018), deixando clara a necessidade da Embraer em investir em desenvolvimento técnico e competitivo para impulsionar o número de encomendas realizadas e entregues do E2, frente ao novo acordo econômico que daria incentivos financeiros de elevados valores à produção do modelo canadense.

Não satisfeita em competir somente na esfera comercial, a junção de forças tomada por duas das concorrentes da Embraer, resultou em medidas propiciadas pelo governo brasileiro junto à Organização Mundial do Comércio, levantando uma queixa contra o governo do Canadá. O Brasil usou como embasamento o entendimento de que esta ação se trata de um procedimento desigual e em desacordo com as condições de competitividade global.

Conforme documento disponibilizado pelo *site* do Itamaraty, sobre os principais casos em que o Brasil atuou como demandante em contencioso na OMC, o órgão brasileiro deixa claro que, na verdade:

O embate entre Embraer e Bombardier iniciou-se em 1996, quando a empresa canadense questionou junto à OMC os subsídios concedidos à Embraer por meio do “PROEX-Equalização”. Em resposta, o Brasil iniciou disputa contra o Canadá em razão dos subsídios concedidos pela Província de Quebec à Bombardier. O Brasil logrou, assim, empatar o jogo: obteve autorização para retaliar o Canadá em montante semelhante àquele que havia sido obtido pelo governo canadense contra o Brasil. Isso levou ambos os países à mesa de negociação, o que resultou, em 2007, na revisão das regras de crédito de exportação de aeronaves no âmbito da OCDE. (ITAMARATY)

A petição do governo brasileiro foi apresentada ao Painel estabelecido pelo Órgão de Solução de Controvérsias da Organização Mundial do Comércio (OMC), no dia 14 de dezembro de 2018 e contestou os subsídios concedidos pelo governo canadense, alegando que não estão de acordo com as regras pré-estabelecidas pela própria organização.

Segundo uma nota enviada pela Embraer para a revista eletrônica Valor Econômico, em reportagem disponibilizada pelo autor João José Oliveira, ainda no ano de 2018, a empresa sustenta as atitudes tomadas pelo governo brasileiro e “acredita que o painel ajudará a restaurar condições equânimes de competição no mercado global de aeronaves civis, que foi severamente prejudicado pelos subsídios federais, provinciais e locais canadenses” (2018).

Em conformidade com o cronograma de análise desta apelação encaminhada à OMC e a resposta do Canadá à petição brasileira, os desdobramentos desta intervenção contra o acordo entre as duas gigantes construtoras do setor de aeronaves comerciais – Airbus e Bombardier – estão programados para ocorrer no ano de 2019.

A Embraer, empresa que vinha se destacando em três seguimentos distintos da aviação – a militar, executiva e, principalmente, a comercial –, estava novamente frente a um desafio que demandaria uma quebra no padrão criativo que a mesma havia tendo desde então. Arthur Monte Cardoso, aponta a problemática levantada por este pico de competitividade, quando deixa claro que “a movimentação de aliança da Airbus com a Bombardier provocou a ruptura

dos mercados relativamente separados, jogando a Embraer para o centro da disputa das duas maiores empresas aeronáuticas do mundo” (2018, p. 298).

É importante ressaltar que, em concomitância ao desdobramento do acordo entre Airbus e Bombardier, especulações acerca das aspirações da Boeing, envolvendo uma suposta compra da Embraer, emergiram nas grandes mídias e causaram um impacto no setor aeronáutico internacional. De acordo com o Relatório Anual da Embraer, ainda no ano de 2017:

Em 2017, iniciamos entendimentos com a Boeing – já parceira em projetos de engenharia, ecoeficiência e projetos socioculturais – para uma possível combinação de negócios entre as duas empresas. As negociações continuam em andamento e uma eventual estrutura estará sujeita à aprovação do Governo Brasileiro, dos órgãos reguladores nacionais e internacionais e das duas companhias. Não há garantia de que a referida combinação de negócios venha a se concretizar. (EMBRAER, 2017)

O relatório aponta ainda que, pesquisas no campo de desenvolvimento sustentável e na elaboração de projetos envolvendo Biocombustíveis, já vinham sendo realizadas entre Embraer e Boeing, desde 2015. Deixando claro o compartilhamento de *know-how* e de expertise entre as duas construtoras ao longo dos anos.

Já no começo do ano de 2018, ADACHI, V. (2018) aponta que “a pretensão da Boeing é fazer uma oferta pública de compra de ações por até 100% do capital da Embraer”. E que a venda estava condicionada apenas à aprovação do presidente da República. O que causou grande impacto na rede especulativa do setor aeronáutico.

Contudo, diante de diversos boatos sobre o futuro do mercado das quatro principais fabricantes de aeronaves comerciais, no ano de 2018, a Embraer divulgou em sua página destinada ao relacionamento com investidores, um comunicado em conjunto com a Boeing, que especificava os termos e direcionamentos do acordo que estava sendo proposto. Nele, a seguinte proposta:

a Boeing deterá 80% de participação na joint venture pelo valor de US\$ 4,2 bilhões. A expectativa é que a parceria não terá impacto no lucro por ação da Boeing em 2020, passando a ter impacto positivo nos anos seguintes. A joint venture deve gerar sinergias anuais de cerca de US\$ 150 milhões – antes de impostos – até o terceiro ano de operação. Após concluída a transação, a joint venture da aviação comercial será liderada por uma equipe de executivos sediada no Brasil, incluindo um presidente e CEO. A Boeing terá o controle operacional e de gestão da nova empresa, que responderá diretamente a Dennis Muilenburg, presidente e CEO da Boeing. A Embraer terá poder de decisão para alguns temas estratégicos, como a transferência das operações do Brasil. (EMBRAER, 2018)

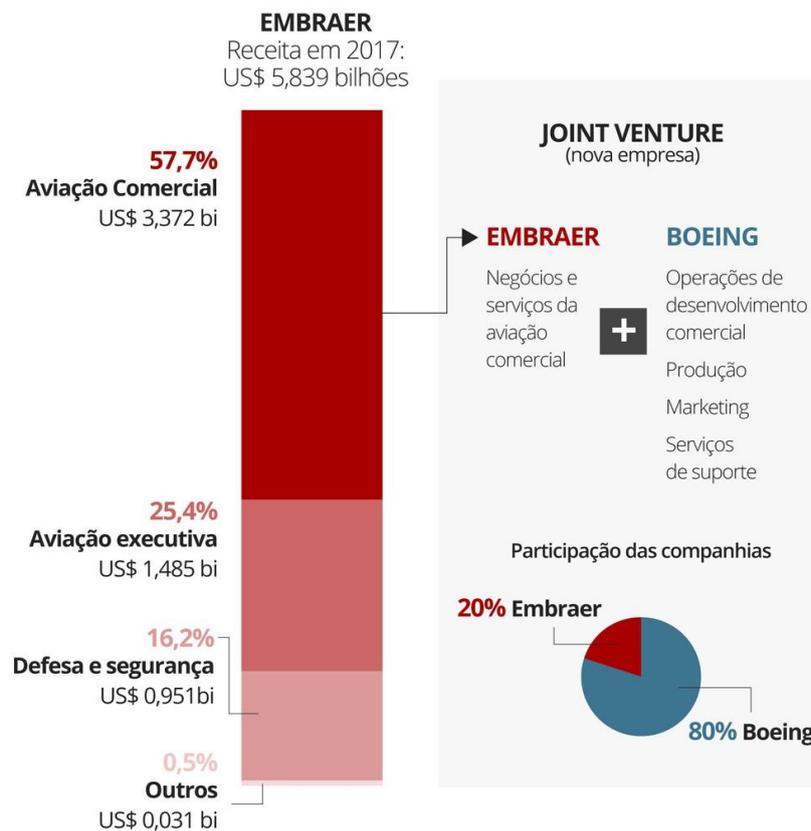
Assim sendo, foram esclarecidos alguns pontos do acordo entre as duas gigantes da aviação comercial, porém não fica claro em quais temas estratégicos a Embraer teria poder de decisão após a criação da nova empresa, por exemplo. É importante levar em consideração que,

a potência Boeing já se encontra na primeira posição no setor que a empresa brasileira compete mais ferozmente, desta maneira, com o aprofundamento das relações entre as duas companhias, a tendência é que a empresa americana se torne ainda mais poderosa frente às suas concorrentes de mercado, enquanto que o futuro da Embraer seja incerto, segundo as linhas supracitadas, expostas pelas próprias instituições.

A fim de esclarecer mais a fundo os termos deste tratado, nos gráficos apresentados abaixo, podemos melhor visualizar a divisão, de acordo com Taís Laporta e Luísa Melo (2018), das obrigações, em porcentagem, referentes à cada uma das duas acordantes:

Parceria entre Embraer e Boeing

Acordo pretende criar empresa avaliada em US\$ 4,75 bilhões na aviação comercial



Infográfico elaborado em: 05/07/2018

Tabela 4 - Fonte: G1 (2018)

O que pode ser concluído através dos gráficos apresentados é que, na criação da nova empresa proposta pelo acordo das multinacionais, a Embraer entrará com seus negócios e serviços da aviação comercial (setor em que mais se destaca no mercado aeronáutico). Tal fato

reforça a ideia de que os 20% de participação da Embraer será de acúmulo de *know-how* da companhia brasileira na nova empresa, que será regida majoritariamente pela americana Boeing.

Assim sendo, levando em consideração o momento delicado vivido na política brasileira no ano de 2018 e a incerteza sobre o futuro de um dos maiores ícones industriais do Brasil, o governo brasileiro encontrou-se frente a uma decisão que mudaria o rumo da empresa. Em adição aos diferentes aspectos envolvidos nesta operação de caráter internacional, porém intimamente ligada à manutenção da defesa nacional, Arthur Monte Cardoso levanta a problemática acerca da “perspectiva da associação com a Boeing, que deseja a aquisição da Embraer, reduz qualitativamente as possibilidades de que o Estado brasileiro e outros determinantes nacionais possam orientar a estratégia de acumulação da empresa” (2018, p. 298).

O então ministro da defesa do governo de Michel Temer, deu uma declaração ao Estadão, onde explicitava seu entendimento sobre a gravidade dos avanços nas negociações da venda da Empresa Brasileira de Aeronáutica. Raul Jungmann afirmou que “nenhum país no mundo vende uma empresa estratégica e líder em tecnologia como a Embraer” (2018).

Justamente porque, apesar de necessitar de medidas assertivas para se moldar ao novo nível de competitividade de mercado instaurado, a Embraer é um dos principais símbolos de soberania, autenticidade e inovação técnica e tecnológica do Estado brasileiro. A empresa foi imaginada e criada com base no princípio de defesa nacional e afirmação de poder, através da indústria. Destarte, conquanto sua privatização, mantem-se como fonte de prestígio para o Brasil, frente outras grandes nações.

Levando em consideração a ótica das Relações Internacionais, Indaiara Letícia discursa sobre a problemática do alto nível de competitividade imposto as multinacionais, em um mundo cada vez mais global. A autora acrescenta que:

Analisando a situação atual das Empresas Multinacionais, percebe-se que estas se apresentam como organizações complexas, oriundas da multinacionalização promovida pela globalização e, por esse motivo, na busca pela sobrevivência, as empresas definem multinacionalmente suas políticas para lidarem com a competição e relacionamento com fornecedores e compradores. (2016, p. 22)

O impasse enfrentado pela Embraer nos dias atuais é extremamente delicado. Por um lado, sob a perspectiva globalista e neoliberal, afirma-se uma tendência de mercado segundo a qual as Multinacionais pensam e agem internacionalmente, acima dos interesses dos Estados. Contudo, por outro lado, há 50 anos a empresa é um dos símbolos de maior prestígio não

somente do governo, como do povo brasileiro, uma vez que fomenta a economia, impulsiona políticas de comércio exterior e negócios internacionais e é um passo largo rumo ao desenvolvimento do país.

Com a finalidade de demonstrar as benesses provenientes do crescimento da Embraer ao município de São José dos Campos e à sociedade brasileira, Adriane Aparecida lista alguns dos principais impactos diretos do desenvolvimento da empresa na região:

A partir da interpretação de um conjunto de aspectos precedentes e posteriores à década de 1990 – apoio do Estado à formação de uma base técnica-científica e de recursos humanos especializados e ao desenvolvimento da indústria aeroespacial; criação de uma estrutura produtiva de alta tecnologia, formada por instituições de ensino públicas e privadas, centros de pesquisas públicos e um conjunto de pequenas e médias empresas do setor aeroespacial; criação de parques tecnológicos, incubadoras e o aumento do número de empresas inovadoras –, conclui-se que a culminância do processo ocorre no final da década de 1990, quando, ao se firmar como uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo, a Embraer entra para o grupo das principais exportadoras do País e, ainda, resultante de um acordo de cooperação tecnológica estabelecido entre INPE e uma instituição chinesa é lançado o primeiro satélite de monitoramento de recursos naturais da série CBERS, inserindo o País em seleto grupo de países que dominam a tecnologia de sensoriamento remoto. (2008, p.160)

O supracitado levantamento, reforça o pensamento de que a Empresa é mais que um bem nacional. A Embraer é um investimento direto e indireto na educação e melhoria da qualidade de vida de milhares de brasileiros que trabalham não somente com tecnologia aeronáutica, investimento financeiro, engenharia, como também no comércio exterior, no fortalecimento comercial do setor aeronáutico brasileiro, dentre muitos outros aspectos socioeconômicos que serão impactados diretamente pela dissolução de sua venda, caso ocorra.

De acordo com uma reportagem disponibilizada pela Carta Capital, onde o autor Carlos Drummond, contextualiza o pensamento do professor de Engenharia Aeronáutica do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e aviador da Força Aérea Brasileira, Wagner Farias da Rocha, o qual considera que, por intermédio dos termos da presente negociação, “a transferência de controle da Embraer foi apresentada ao público de forma irregular e resultará na perda da capacidade da Embraer de projetar e produzir aviões, o que levará a empresa a regredir para o estágio tecnológico dos anos 1950” (2019). Deixando claro que a criação de uma *joint-venture* é um véu que cobre as reais intenções da aquisição da Embraer.

Ainda nesta reportagem, o professor Marcos José Barbieri Ferreira, o coordenador do Laboratório de Estudos das Indústrias Aeroespaciais e de Defesa da Unicamp concedeu uma entrevista ao site e afirmou que a junção das duas empresas não será benéfica para a Embraer e:

resultará na diminuição da competitividade da companhia e isso já está sendo precificado pelo mercado. Por exemplo, após a aprovação da operação pelo governo brasileiro, a agência de classificação de risco S&P Global Rating colocou o *rating* da Embraer em observação negativa, pois, segundo a própria S&P, a Embraer terá menor escala e maior concentração de clientes na divisão de defesa. DRUMMOND, Carlos. (2019)

Em uma nota técnica, sobre os termos do acordo disponibilizados pela Embraer, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, acrescentou sobre o tema:

No caso Embraer Boeing, conforme comunicado conjunto divulgado, a maior parte das instalações passaria para o controle direto da Boeing, o que evidencia não se tratar de uma joint venture, mas sim da aquisição do segmento comercial da Embraer, com vantagens explícitas para a Boeing e uma nuvem de incertezas sobre as consequências para a Embraer. (DIEESE. 2018, p.8)

Visando entender mais a fundo o andamento das negociações, retomaremos o momento histórico do ano de 2018, onde, diante do cenário político em que se encontrava a nação brasileira, novas eleições ditariam os rumos tomados pelo governo nacional acerca das negociações entre Embraer e Boeing, deixando claro que o ideário nacionalista e federalista aferventou a disputa entre os presidentiáveis, naquele momento.

Com discursos extremamente radicais e autoproclamando-se um conservador de direita, o candidato Jair Bolsonaro ganhou as eleições daquele ano. Contudo, o novo presidente do Brasil, já no início do ano de 2019 e de seu mandato, afirmou - de acordo com a Forbes – “ser favorável à aliança da Embraer com a norte-americana Boeing” (2019). No entanto, chamando atenção novamente ao fato de que é preciso ter cuidado com os termos deste acordo, uma vez que a Embraer é uma conquista nacional e um sinônimo de prestígio, além de ser um exemplo de como a educação é a base fundamental para o desenvolvimento de um país estruturado e próspero.

Desta maneira, ainda são muito incertos os rumos que serão tomados pelo governo brasileiro e a Embraer, principalmente levando em consideração a instabilidade política em que se encontra o Brasil no ano de 2019. Contudo, tantos anos de pesquisa, desenvolvimento e crescimento em diversos setores, não somente da indústria, como também educacionais e comerciais, estão sendo novamente colocados a prova – uma vez que a empresa foi privatizada após vivenciar a pior crise de sua história – visto que a venda de seus ativos e seu conhecimento tecnológico à Boeing é um sinal de alerta para a sociedade brasileira.

Ademais, é necessário considerar que, os termos do acordo não são claros e diversos boatos circulam nas grandes mídias, sempre na tentativa de demonstrar que a junção entre as duas construtoras é mutuamente benéfica, para que não haja interferência de uma possível

insatisfação da população brasileira. Contudo, há de se levar em consideração que uma empresa já estruturada e reconhecida no mercado internacional, como a Embraer, ao realizar um acordo com a maior fabricante de aeronaves no setor comercial, corre o sério risco de se incorporar à empresa e perder totalmente sua identidade no mercado.

Isto significa dizer que, apesar de todo o *marketing* positivo que os meios de comunicação produzem sobre este acordo, as consequências da venda da Empresa Brasileira de Aeronáutica podem ser totalmente contraditórias e irreversíveis. Além de, comercialmente, haver uma possível perda de identidade e de competitividade, o Brasil abrirá mão de sua autonomia em um setor de extrema importância no que tange a defesa nacional, leia-se: abrirá mão de seu desenvolvimento ao longo dos anos.

Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo, em um primeiro momento, o aprofundamento teórico das principais fases históricas da Empresa Brasileira de Aeronáutica, como forma de esclarecer e evidenciar os rumos que a instituição, em concomitância do governo brasileiro, tomou. Para tal esclarecimento, foi necessário o apontamento das principais correntes teóricas das Relações Internacionais, como objeto de estudo, além do levantamento dos conceitos pertinentes à Administração de Empresas.

Neste sentido, é imprescindível ressaltar que o decorrer histórico da empresa caminhou extremamente de acordo com as posições políticas assumidas pelos governantes brasileiros e, ao longo do texto, é possível observar com clareza os impactos diretos das mudanças políticas e econômicas que cercaram a Embraer ao passar dos anos. A começar por sua criação, que foi concebida através do embasamento teórico do conceito de desenvolvimento entendido pela corrente Cepalina e do Programa de Substituição de Importações, defendido pelos teóricos da dependência, entre as décadas de 1960 e 1970.

A partir deste momento, o agravar da crise político-econômica instaurada no Estado Brasileiro, na chamada década perdida – compreendida entre os anos de 1980 – foi um dos fatores que favoreceram a disseminação de políticas neoliberais dentre a governança pública. Em adição ao exposto, o início de uma tentativa mais expressiva de imersão internacional, a qual não correspondia seu desenvolvimento organizacional e estrutural, propagou uma

desestabilização comercial da empresa, que – por sua vez – teve início nos anos de 1990 em meio a uma crise assombrosa.

Diante de uma necessidade eminente de renovação de seus alicerces, promovida pela insegurança e desestrutura governamental e cenário internacional hostil, a construtora brasileira teve extrema dificuldade de manter suas atividades comerciais em dia. O governo, na época, realizou um programa de financiamento, injetando recursos financeiros de alta demanda, o que ainda assim não foi o suficiente para sustentar uma empresa do porte e da importância da Embraer, perante a urgente necessidade de reestruturação da mesma.

As vicissitudes necessárias para a manutenção empresarial desta potência brasileira no setor aeronáutico, deveriam ser ainda mais profundas do que as dívidas financeiras recebidas. Em outras palavras: era preciso promover a reorganização basilar e, mais além, a construção de uma nova cadeia gerencial para sobrevivência no mercado. Assim sendo, à medida que o governo brasileiro não se responsabilizava por esta transmutação interna, dada sua relação de idolatria ao ícone que a Embraer havia se tornado, maior tornava-se a necessidade de transferir a gerência da empresa a técnicos qualificados e profissionais experientes no mercado da aviação nacional e internacional.

De fato, sua privatização se concretizou no ano de 1994, transmutando a construtora em uma posição de *golden share* e garantindo o poder de decisão do governo brasileiro em assuntos de grande magnitude. Logo, com o passar dos anos e o aumento da independência internacional da, então, transnacional brasileira, a confirmação dos aspectos neoliberais incorporados às suas ações veio, à proporção que, a Embraer se tornava um importante agente influenciador na economia e, mais ainda, nas diferentes políticas globais.

Tão logo seu reconhecimento internacional ganhou forças – uma vez que a mesma se tornara terceira maior construtora no setor da aviação comercial, já no século XXI – novos desafios revolucionários voltaram a surgir. Diante da pulsante negociação entre suas duas principais concorrentes, Airbus e Bombardier, no ano de 2017, os empreendedores da americana Boeing, líder no setor, viram a oportunidade de dar andamento ao projeto de união de forças apresentado à Embraer, ainda em 2017.

O acordo visa, resumidamente, a criação de uma *joint venture*, onde a fabricante brasileira e a estadunidense formariam uma nova companhia de participação não igualitária. As estratégias de fusão e concentração em áreas de tecnologia de ponta como a do setor da aviação comercial apresentam-se, em um primeiro momento, como respostas interessantes ao mercado competitivo global, o qual as multinacionais encontram-se submersas.

Contudo, as identidades particulares de ambas as empresas, principalmente da Embraer, correm sérios riscos – tendo em vista que terá menor participação e, ao fim, menor poder de decisão da nova instituição – e a autonomia e soberania do Estado brasileiro, uma vez que a fabricante nacional é sinônimo de progresso e desenvolvimento tecnológico, ressaltando a importância que foi considerada, desde sua criação, no que tange a emancipação do Brasil, frente às grandes nações globais. Portanto, a tese que muitos autores sustentam é a de que este acordo deve ser visto com uma cautela ímpar, por parte do congresso e dos governantes, uma vez que a dissolução da empresa causaria um impacto irreparável à economia, à política e a sociedade brasileira.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

A indústria aeronáutica e o contexto do acordo entre Boeing e Embraer. **BNDES**. 2018. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/boeing-embraer>. Acessado em: 02/01/2019

ADACHI, Vanessa (2018). Venda da Embraer para a Boeing depende de decreto presidencial. **Valor Econômico**, 12 jan. 2018. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5255333/venda-da-embraer-para-boeingdepende-de-decreto-presidencial>>. Acessado em: 12/04/2019

ALMEIDA, Manoel Donato de. **Neoliberalismo, privatização e desemprego no Brasil (1980-1998)**. 2009. 308 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP.

ANDRADE, Indaiara Letícia. **A diplomacia corporativa das empresas multinacionais e sua relação com a dimensão sociedade no modelo de sarfati (2007): um estudo de caso da bp na indonésia e Monsanto no Brasil**. 2016. Tese (bacharelado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS.

Após parcerias, Airbus rebatiza aviões da canadense Bombardier. **ESTADÃO**. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,apos-parceria-airbus-rebatiza-avioes-da-canadense-bombardier,70002397717> Acessado em: 06/04/2019

BERNARDES, Roberto. **O caso Embraer – privatização e transformação da gestão empresarial: dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado**. São Paulo: CYTED: PGT/USP, Cadernos de Gestão Tecnológica, 2000.

Bolsonaro se diz favorável à aliança Embraer-Boeing. **FORBES**. 2019. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/last/2019/01/bolsonaro-se-diz-favoravel-a-alianca-embraer-boeing/>> Acessado em: 14/04/2019

BRASIL, LEI Nº 9.491, DE 9 DE SETEMBRO DE 1997. Brasília, DF. **Programa Nacional de Desestatização**. Setembro de 1997.

Brasil leva adiante queixa na OMC contra Canadá envolvendo a Bombardier. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/04/brasil-leva-adiante-queixa-na-omc-contra-canada-envolvendo-a-bombardier.shtml>> Acessado em: 27/03/2019

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (2017). “**Privatização condena Brasil a ser empregado dos países ricos, diz Bresser**”, in Entrevista concedida a Téo Takar para o site UOL. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/09/02/bresser-pereira-privatizacao-temer-rombo-crise.htm>> Acessado em: 13/02/2019

Briga de gigantes: compare os jatos Embraer 195-E2 e Airbus A220-100. UOL. 2018. Disponível em: <https://todosabordo.blogosfera.uol.com.br/2018/07/14/embraer-e195-e2-airbus-a220-100-comparativo/> Acessado em: 10/04/2019

CARNEIRO, R. **O desenvolvimento revisitado**. São Paulo em Perspectiva. V. 20, n.3, p 73-82, jul/set. 2006.

COSTA, A. D.; SANTOS, E. R. S. **Embraer, história, desenvolvimento de tecnologia e a área de defesa**. Economia & Tecnologia, v. 6, p.173-183, 2010.

COSTA, J. A. F.. **Do GATT à OMC: a perspectiva liberal institucionalista**. Universitas. Relações Internacionais (Impresso), v. 2, p. 25-53, 2011.

COSTA E SILVA, J.G. **O Modelo de privatização do governo Fernando Henrique Cardoso**. Rio de Janeiro, PUC. Monografia de final de curso, 2005.

D'ERCOLE, Ronaldo; BRANDÃO, Marina; SETTI, Rennan. **Airbus e Bombardier se unem e criam concorrente de peso para a Embraer**. (2017) Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/airbus-bombardier-se-unem-criam-concorrente-de-peso-para-embraer-21954798>>. Acessado em: 27/03/2019

DRUMMOND, Carlos. Venda é péssima para a Embraer e ótima para a Boeing, diz especialista. **Carta Capital**. 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/economia/venda-e-pessima-para-a-embraer-e-otima-para-a-boeing-diz-especialista/> Acessado em: 14/04/2019

Embraer e Boeing aprovam termos da parceria estratégica aeroespacial e aguardam aprovação do governo brasileiro. **EMBRAER**. 2018. Disponível em: <https://ri.embraer.com.br/Download.aspx?Arquivo=b0skLy4ghzIT0eWcdulmg==> Acessado em: 21/04/2019

Embraer e Boeing: combinação de negócios ou venda para a gigante norte-americana? **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, DIEESE**. 2018. Nota técnica 198. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2018/notaTec198Embraer.pdf> Acessado em: 21/04/2019

Embraer negocia venda de jatos cargueiros para o governo de Portugal. **Jornal do comércio**. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/conteudo/2017/06/economia/567601-embraer-negocia-venda-de-jatos-cargueiros-para-o-governo-de-portugal.html>> Acessado em: 15/02/2019

FERREIRA, Marcos José Barbieri. **Dinâmica da inovação e mudanças estruturais: um estudo de caso da indústria aeronáutica mundial e a inserção brasileira**. Campinas, UNICAMP. Dissertação de doutorado, 2009.

FORJAZ, M. C. S. **As Origens da Embraer: o projeto estratégico da aeronáutica**. EAESP/ FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2003. Relatório de Pesquisa, nº22.

FORJAZ, M.C.S. **A EMBRAER como Empresa Estatal (1969-1994)**. EAESP/ FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, 2004. Relatório de Pesquisa, nº10.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**, 32 ed., São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

GOMES, S. B. V. **A indústria aeronáutica no Brasil: evolução recente e perspectivas**. Rio de Janeiro, BNDES, 2012.

GONÇALVES, R. **Gerenciamento de uma Cultura Voltada para o Desempenho: um Estudo de Caso**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2003. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA. **A Construção**. Disponível em: <<http://www.ita.br/aconstruo>> Acessado em: 16/08/2018

ITAMARATY. **O Sistema de Solução de Controvérsias da OMC**. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/15581-o-sistema-de-solucao-de-controversias-da-omc> Acessado em: 10/04/2018

KEOHANE, Robert; NYE, Joseph. **Power and Interdependence**. Longman, 2001.

JUNGMANN, Raul (2018). **Embraer/Boeing, Comércio e Geopolítica**. O Estado de São Paulo, 8 de fevereiro de 2018. Disponível em: <<http://opinio.estado.com.br/noticias/geral,embraerboeing-comercio-egeopolitica,70002182368>>. Acesso em: 12/04/2019

LAHÓZ, André. Antes e depois da venda: **Os números mostram que o Brasil saiu fortalecido do processo de desestatização**. Revista Exame, 2011. Disponível em:

<https://exame.abril.com.br/revista-exame/antes-e-depois-da-venda-m0051381/> Acessado em: 20/12/2018

LAPORTA, Taís; MELO, Luisa. **Boeing e Embraer anunciam criação de nova empresa avaliada em US\$ 4,75 bilhões.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/boeing-e-embraer-fecham-acordo-para-formar-joint-venture.ghtml> Acessado em: 12/04/2019

MARTINEZ, Maria Regina Estevez. **A globalização da indústria aeronáutica: o caso da Embraer.** 2007. 353 f., il. Tese (Doutorado em Relações Internacionais)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
MATOS, P. O.. **Análise dos Planos de Desenvolvimento elaborados no Brasil após o II PND.** Piracicaba: USP, 2002 (Dissertação de Mestrado).

MEDEIROS, B. M. **A privatização da embraer: um estudo de caso.** Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Monografia de final de curso, 1999.

MENDONÇA, T. S. **Construção Aeronáutica no Brasil.** Rio de Janeiro, Instituto Histórico-Cultural Da Aeronáutica, 2016.

MONTE-CARDOSO, A. **A embraer e a questão nacional.** Tese de doutorado em Ciências Econômicas, área de concentração Teoria Econômica. Unicamp, Campinas, 2018.

MONTORO, G. C. F.; MIGON, M. N. (orgs.) **Cadeia produtiva aeronáutica brasileira: oportunidades e desafios,** Rio de Janeiro, BNDES, 2009.

OLIVEIRA, João José. **Embraer diz manter aposta na OMC para resolver disputa com Bombardier.** Valor. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5609027/embraer-diz-manter-aposta-na-omc-para-resolver-disputa-com-bombardier> Acessado em: 06/04/2019

ORSOLINI, Marcio. **Embraer é a terceira maior do mundo em aviação executiva, diz jornal.** EXAME. 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/embraer-e-a-terceira-maior-do-mundo-em-aviacao-executiva-diz-jornal/> Acessado em: 02/01/2019

PELOSI, Edna Marta; SANTOS, Luís Miguel Luzio Dos. **O desenvolvimento na América latina: teorias cepalinas, teoria da dependência e perspectivas atuais.** Economia & região, v. 6, p. 147-161, 2018.

PETRY, M.S. **A Política de comércio exterior Brasileira de 1995 a 1998: a política comercial estratégica e o caso da EMBRAER.** Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – UFRS, Porto Alegre, 2006.

PINTO, Marco Aurélio Cabral ; MIGON, Marcio Nobre ; MONTORO, Guilherme Castanho Franco . **Convergência Público-Privada no processo de Adensamento da Cadeia Produtiva Aeronáutica Brasileira**. Revista do BNDES , v. 14, p. 145-170, 2007.

Primeiro avião brasileiro voou nos anos 60. **FAB**. 2016. Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/noticias/imprime/24337/75%20ANOS%20%20Primeiro%20avi%C3%A3o%20brasileiro%20voou%20nos%20anos%2060>> Acessado em: 02/04/2019

Relatório da Administração. **EMBRAER**. 2001. Disponível em: <https://ri.embraer.com.br/Download.aspx?Arquivo=x5SJHXNBMPiX6ekrx4cxzg==>. Acessado em: 27/03/2019

Relatório da Administração. **EMBRAER**. 2017. Disponível em: <https://ri.embraer.com.br/Download.aspx?Arquivo=WKSU8r4H0bGuqowZNL77sw==> Acessado em: 21/04/2019

SANTOS, Geraldo Claro dos; SANTOS, Vilma da Silva; VELLOSO, Viviane Fushimi; QUINTAIROS, Paulo César Ribeiro; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. **Estudo das estratégias de internacionalização da embraer: o Desafio da Competitividade Sustentada no Setor Aeronáutico**. 2009. Disponível em: <http://www.inicep.g.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0878_1221_01.pdf> Acessado em: 23/04/2018

SILVA, O. **Nas Asas da Educação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA., 2008.

SOUZA, Adriane Aparecida Moreira de (2008). **A especialização do lugar: São José dos Campos como centro de tecnologia aeroespacial no País**. 2008. 187 f. Tese 323 (Doutorado em Geografia Humana) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SOUZA, R. P. N., **O Mercado Aeronáutico E A Inserção Brasileira: O Caso Embraer**. Minas Gerais, Universidade Federal De Juiz De Fora. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, 2012.

STAL, E. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas**. Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 3, art. 92, p. 120-149, 2010.

TEIXEIRA, V. M.. **A Cooperação em Defesa na América do Sul como base para a Integração do Continente**. 1. ed. Rio de Janeiro: CENEGRI, 2014. v. 1. 257p .

TEIXEIRA, V. M.; MATIELLO, A. C. T. ; TXUCARRAMAE, M. K. W. ; GOMES, R. H. ; OLIVEIRA, A. ; SOUZA, J. H. . **Perspectivas para a Cooperação Aeronáutica na América do Sul**. In: XV Congresso Acadêmico sobre Defesa Nacional, 2018, Pirassununga. Anais do XV Congresso Acadêmico sobre Defesa Nacional, 2018.

TERZIAN, F. **Como a Embraer pretende brigar de igual para igual com os líderes do setor**. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/negocios/2015/08/como-a-embraer-pretende-brigar-de-igual-para-igual-com-os-lideres-do-setor/>> Acessado em: 27/03/2019

VALENTE, RUBENS. Consideramos muito a soberania em negócio de Embraer com Boeing, diz chefe da Aeronáutica. **Folha de São Paulo**, 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/07/consideramos-muito-a-soberania-em-negocio-da-embraer-com-boeing-diz-chefe-da-aeronautica.shtml>> Acessado em: 06/04/2019