

A inserção de empresas brasileiras no mercado chinês: o caso Embraer

The insertion of brazilian companies in the chinese market: the Embraer case

Isabela Carolina Barbosa de Morais*
Luiz Leandro Garcia**
Marjory Naytiara Soares de Souza***
Mikaela Paula Nascimento Dutra****
Thiago Gonçalves Souza*****

Resumo

Este artigo busca analisar o processo de internacionalização da Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer) na China. A empresa de aviação brasileira utilizou como estratégia de internacionalização a criação de uma *joint venture* em 2000 com sede em Beijing. Afinal, essa é a única forma de se inserir no mercado chinês. O estudo explora as características da transferência de conhecimento por meio de uma rede de clientes na China, além de uma atuação em conjunto visando explorar novas oportunidades e nichos no mercado. Outra questão importante para pesquisa é a relevância dos investimentos realizados pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na Embraer. Portanto, essa pesquisa se trata de um estudo de caso qualitativo, de caráter exploratório e descritivo. De forma que a principal motivação de entrada da Embraer na China foi a garantia de uma parcela de um mercado com grande potencial e que mais cresce no mundo.

Palavras-chave: Embraer, China, joint venture, Internacionalização.

Abstract

This article analyzes the process of internationalization of the Brazilian Aeronautics Company (Embraer) in China. The Brazilian aviation company used as internationalization strategy the creation of a joint venture in 2000 with headquarters in Beijing. This is the only way to enter the Chinese market. The study then explores the characteristics of knowledge transfer through a network of customers in China, as well as joint action to explore new opportunities and niches in the market. Another important research question is the relevance of the investments made by the National Economic and Social Development Bank (BNDES) at Embraer. Therefore, this research is a qualitative, exploratory and descriptive case study. So the main motivation for Embraer's entry into China was to secure a share of a market with great potential and the fastest growing in the world.

Keywords: Embraer, China, joint venture, Internationalization.

*Graduanda do Centro Universitário de Belo Horizonte (UNI-BH). Contato: belabarbo-sam1995@gmail.com

** Graduando do Centro Universitário de Belo Horizonte(UNI-BH). Contato: leandrogarcia16@hotmail.com

*** Graduanda do Centro Universitário de Belo Horizonte(UNI-BH). Contato: marjorynay-tiara@gmail.com

**** Graduanda do Centro Universitário de Belo Horizonte(UNI-BH). Contato: mikaela.paula@hotmail.com

***** Graduando do Centro Universitário de Belo Horizonte(UNI-BH). Contato: thiago.souza709@gmail.com

Introdução

Embora distintos em história, cultura e costumes são possíveis encontrar semelhanças entre China e Brasil. Ainda que geograficamente distantes, ambos têm dimensões populacionais e territoriais similares. Além de que são considerados países subdesenvolvidos, mas com suas economias crescentes. Porém, diferente do Brasil, a China explorou em excesso de mão de obra no mercado, com o objetivo de intensificar a produtividade industrial doméstica através de investimento externo (MASIERO; COELHO, 2014).

A China vivenciou um crescimento da aviação regional, devido ao aumento da renda *per capita*, o avanço da economia, e as reformas necessárias em infraestrutura para acompanhar o crescimento. Esse processo em conjunto com os conhecidos preços de produção reduzidos e mão de obra barata encorajaram a Embraer a atuar no mercado chinês, bem como usar a China como base de operações de vendas e negócios na Ásia. Inicialmente a Embraer tentou entrar no mercado chinês com aeronaves totalmente montadas e operacionais, entretanto, a empresa enfrentou resistência por parte do governo chinês, que adotou medidas protecionistas e impôs pesadas taxas sobre a importação. Em razão disso, a Embraer optou por adotar o modelo de *joint venture*, já que as políticas protecionistas do governo chinês dificultam a inserção de empresas estrangeiras no seu mercado (SEPPPO, 2007 apud GUIMARÃES, 2013).

A China pós Xiaoping, adquiriu inúmeras vantagens econômicas. O país investiu em uma estrutura que oferecesse atrativos para que as grandes economias pudessem encontrar na China um país de grandes oportunidades financeiras e comerciais, e com isso a China poderia receber capital e tecnologias sem colocar em risco o modelo político e econômico adotado pelo país. O país investiu na abertura de zonas de comércio e tecnologia especiais, as ZEEs (Zonas de Comércio Especiais), as ETD-Zs (Zonas de Desenvolvimento Tecnológico) e as ZPEs (Zonas de Processamento Especiais), na busca por absorver alta taxa de capital e tecnologia para o seu desenvolvimento econômico e social interno (ARAÚJO, 2014).

A China adotou como parte do seu plano de desenvolvimento econômico a pesquisa e a otimização de ciência e tecnologia,

sendo um dos “portfólios” chave para a aplicação do que analistas chamam de Socialismo de Mercado Chinês, já que para produzir mudanças no cenário socioeconômico era necessária inovação. A China investiu não só no setor acadêmico, na formação de profissionais mais qualificados e na estrutura dos centros de desenvolvimento e pesquisa, mas também adotou, por exemplo, uma política de substituição de importações, com um pacote fiscal que visava tributar importações de forma a desestimulá-la e forçar o desenvolvimento interno. Além disso, foram feitos ajustes no câmbio para favorecer as exportações, uma grande oferta de crédito a taxas de juros atraentes e uma desburocratização do sistema financeiro (JABBOUR, 2010).

Segundo Fleury e Fleury (2007) as empresas tendem a se internacionalizar para buscar maior competitividade e vantagem sobre suas concorrentes. A Embraer compete em um setor de forte concorrência, o de aviação regional, com jatos médios e de pequeno e médio alcance, sendo concorrente direto da canadense Bombardier. A empresa buscou no mercado chinês uma possibilidade de abrir vantagem sobre a concorrente, além de expandir seu mercado, diminuir custos, e agregar tecnologia (GERVASONI, 2009, p. 113-114).

Seus funcionários apesar de chineses recebem treinamento e formação técnica no Brasil, na fábrica da Embraer em São José dos Campos, para manter o padrão de qualidade já que seus funcionários no Brasil recebiam constantes atualizações sobre os processos de produção. A Embraer dispõe de um *staff* muito qualificado, o atual vice-presidente de segurança e defesa da empresa Jackson Schneider, declarou ao Ministro da Defesa Jaques Wagner em 2015, que a empresa dispõe de 1.300 profissionais que possuem graduações, mestrados, doutorados e pós-graduação (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2015).

As vantagens comerciais do mercado chinês chamam atenção das empresas internacionais para investir neste ambiente de negócios peculiar. Este artigo tem como objetivo compreender o quão este mercado é financeiramente atraente, e quais foram os desafios da Embraer durante seu processo de inserção. Portanto, o objetivo do trabalho é analisar as estratégias e o contexto da entrada da Embraer no mercado Chinês, bem como o processo de internacionalização e comportamento da empresa mediante o desafio de inserção na crescente economia chinesa.

Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória qualitativa e bibliográfica efetuada através de estudo de caso com dados coletados no Brasil referente à subsidiária da Embraer na China. As pesquisas exploratórias possuem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor exatidão no planejamento. Geralmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008). Trata-se de um estudo de caso longitudinal em que haverá coleta de dados históricos da Embraer desde sua criação. A coleta de dados será efetuada por relatórios mercadológicos, publicações e comunicados. Serão elaboradas categorias de análises sobre o processo de internacionalização da Embraer na China. O desenvolvimento metodológico da pesquisa será realizado também à luz dos conceitos teóricos de Dunning (1988) sobre os *modelos de entrada* e *teorias de internacionalização* de empresas, para assim analisar as formas de inserção da Embraer no mercado chinês. Além de utilizar a teoria do *soft power* para entender a atuação do governo brasileiro, através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) na parceria com a Embraer.

Teoria de internacionalização

Segundo Ianni (1995) a internacionalização de uma empresa é entendida como um processo no qual ela passa a operar em países diferentes daquele onde está originalmente instalada. E executando atividades de importação e exportação tanto de partes, quanto do produto final. Dessa forma, a internacionalização envolve, necessariamente, a movimentação internacional de fatores de produção (SANTOS et al. 2009, p. 2).

A internacionalização compreende uma relação contínua com o exterior, não podendo ser formada como algo temporário, ou somente com o intuito de superar obstáculos conjunturais internos. Nesse sentido, destacam-se a abertura de uma filial para explorar as vantagens comparativas locais, o estabelecimento de parceria de comércio intra-empresa, os investimentos cruzados entre empresas, acordos de cooperação industrial e/ou comercial e a aquisição de empresas já constituída nos país-alvo (SANTOS et al. 2009).

As estratégias de internacionalização de empresas podem ser classificadas em três formas: *transações*, que compreende a comercialização de produtos, marcas e patentes; *investimento direto*, que é a abertura de filiais produtivas ou sedes, para prestação de serviços e *projetos especiais*, que é o desenvolvimento de ações produtivas, delimitadas no tempo e no espaço. Assim, a internacionalização das empresas pode ser entendida como um fenômeno natural estrutural, como sua própria evolução, atendo-se em ao ambiente onde elas estão inseridas, o setor de atuação e a economia local (SANTOS et al. 2009).

Análise de caso

A Embraer

A criação do Ministério da Aeronáutica em 1941 seria responsável por coordenar projetos relacionados à segurança, desenvolvimento e ampliação do setor da aviação nacional. Este seria o primeiro passo para fundação da Empresa Brasileira de Aeronáutica no ano de 1969. A princípio a maior parte dos investimentos da Embraer era incentivada pelo governo por meio de políticas econômicas, estímulos fiscais, bem como acordos com empresas estrangeiras para licenciamento de tecnologia, a fim de estabelecer um núcleo de estudos científicos no país. A Comissão de Organização do Centro Técnico de Aeronáutica (COCTA) surgiu em 1946 como o órgão responsável por elaborar um planejamento que desenvolvesse a aviação brasileira. Logo, no ano de 1950, foram criados o Centro Técnico de Aeronáutica (CTA) e o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) (EMBRAER, 2016). A criação desses centros especializados foram ferramentas essenciais para desenvolver o campo científico e capacidade industrial nacional (STAL, 2010). Destarte, foram oferecidos no ITA cursos focados em setores-chaves da aeronáutica como: Engenharia Eletrônica; Computação; Infraestrutura Aeronáutica; Mecânica - que depois foi adaptado especificamente para Mecânica-Aeronáutica. Isto posto, tudo fazia parte do objetivo da Embraer, que era conquistar independência do mercado estrangeiro, ou seja, autonomia na fabricação e desenvolvimento tecnológico na indústria aeronáutica brasileira (EMBRAER, 2016).

Nos anos que se seguiram o CTA apresentou diversos projetos e protótipos como o *Convertiplano* e o *BF1-Beija-Flor* - até esse momento, o Brasil produzia apenas aeronaves de pequeno porte para o setor militar. Porém, em meados de 1960 o Ministério da

Aeronáutica, Brigadeiro Eduardo Gomes, encarregou o CTA de iniciar estudos para possibilitar a construção de aviões de médio porte e que comportassem passageiros. Este novo projeto chamava a atenção para realidade do setor no país para finalmente viabilizar a fabricação de aeronaves de origem brasileira. O resultado desse programa foi o primeiro avião brasileiro, aprovado por Brigadeiro conhecido como *Bandeirante*, um bimotor a turboélice e tinha capacidade para suportar até 20 passageiros (EMBRAER, 2016). Dessa forma, a empresa deu início aos trabalhos elaborando projetos novos, se aprimorando na área de produção e adquirindo experiência para adentrar no mercado para negociação e comercialização. Contudo, o capital da empresa era aberto e grande parte dos investimentos era realizada por parte do governo. Não obstante, havia um cenário de crise financeira na década de 1990, e levando em conta que se tratava de uma empresa estatal, que por natureza traz consigo demandas de democratização, a Embraer estava crescendo e ganhando mercado. A conjuntura na qual se desenvolvia a empresa à época culminou em uma tomada de decisão que se mostrou a mais conveniente: a privatização que aconteceu no ano de 1994 (MARCENES, 2009).

Embraer e sua trajetória de internacionalização

O processo de expansão internacional da Embraer teve início em 1979 quando a empresa obteve licença para produzir aviões Piper. Esse processo contou fortemente com o auxílio governamental, na medida em que as tarifas sobre importações subiram de 7 para 50% para os produtos estrangeiros similares, o que garantiu um sucesso nas vendas - mais de mil aviões Piper nos 4 anos seguintes (CARDOSO et al. 2008, p. 66).

Segundo Sull e Escobari (2004), o passo seguinte para a inserção internacional da empresa foi o reconhecimento por parte dos Estados Unidos, França e Reino Unido em relação ao modelo *Bandeirantes*. Esse reconhecimento proporcionou um impulso nas vendas do modelo para estes países. Outros produtos como o Brasília (turboélice), o jato AMX e o CBA 123 (suplente do *Bandeirante*) também foram responsáveis pelo fortalecimento da posição da Embraer no mercado externo (CARDOSO et al. 2008, p. 66).

A privatização da empresa em 1994 marca uma nova fase na busca pela internacionalização da Embraer e a empresa passou a

concentrar esforços em um novo produto, o jato de 50 lugares ERJ 145, ideal para o mercado de jatos regionais, que se encontrava em expansão. A Embraer, que adotou como estratégia a presença internacional direta, abriu escritórios na Austrália (1997), China (2000), Cingapura (2000) e um novo centro de distribuição em Dallas (SULL; ESCOBARI, 2004 apud CARDOSO, 2008, p. 66).

Em seu processo de internacionalização a empresa buscou melhorias internas no seu processo de gestão, visando maior eficiência e, conseqüentemente, maior produtividade. Após sucessos consecutivos, a empresa passou novamente a ser lucrativa e seu foco estratégico voltou-se para dentro, na busca por eficiência e melhoria dos processos de gestão. No ano de 1999, a Embraer passou a ter maior abrangência de produtos no mercado e se tornou concorrente direta não somente da Bombardier, sua tradicional rival, mas também com a Boeing e a Airbus (SULL; ESCOBARI, 2004 apud CARDOSO, 2008, p. 66).

Segundo Santos et al. (2009, p. 4), existem cinco diferentes formas de internacionalização, tais como: **1** - Exportação; **2** - Escritório no exterior; **3** - Produção no exterior; **4** - Transferência de atividades para mercados-chave; e **5** - Integração global, a Embraer, num primeiro momento, estabeleceu um representante comercial, em seguida instalou um escritório no exterior e por último decidiu a viabilidade de produzir no exterior.

O processo de globalização tem exigido cada vez mais um maior grau de abertura comercial e financeira das economias mundiais, o que incorre em uma maior concorrência em escala global. O advento da globalização somado às novas tecnologias, principalmente a tecnologia da informação, acirrou ainda mais a concorrência entre as empresas no âmbito internacional, fazendo com que estas buscassem estratégias para aumentar sua produtividade e conseguirem maior poder de competitividade no mercado internacional. Neste contexto de acirramento da competição no mercado internacional, a Embraer buscou formas de aumentar sua competitividade para crescer e expandir seu mercado, adotando a estratégia de internacionalização para aumentar sua participação no comércio internacional (SANTOS et al. 2009).

A Embraer encontra-se num estágio avançado em termos de exportações, em que os principais fatores determinantes deste perfil de inserção internacional estão relacionados à própria estrutura da indústria e à busca de competitividade para operar em vários

mercados e a diversos aspectos econômicos e comportamentais. Nesse sentido, a empresa conseguiu cumprir parte das metas traçadas com sua internacionalização, tendo como seu maior êxito a conquista de um negócio mais competitivo com tecnologia independente e eficiência em custo (SANTOS, et al. 2009).

A Embraer atua em diversas frentes no mercado internacional, desenvolvendo desde a interação comercial com o âmbito internacional até a abertura de escritórios de representação em outros países e instalação de postos de manutenção e assistência técnica de aeronaves e a implantação de fábricas no exterior (SENTENTA, 2005).

Segundo Setenta (2005), “a atuação econômica e diplomática da Embraer no exterior é a base de sua internacionalização”.

Modelo de entrada

Tomada a decisão de internacionalizar, as empresas buscam criar estratégias para entrar nos mercados internacionais que podem apresentar diversas características por razões geográficas, econômicas, políticas, sociais e culturais. Para Root (1994), um modo de entrada em um mercado internacional é um arranjo institucional no qual torna se possível a entrada de produtos, tecnologia, mão de obra, recursos, entre outros no mercado externo. Para isso, as estratégias de inserção no mercado internacional precisam ter objetivos, metas, recursos e políticas que irão orientar os negócios internacionais de uma empresa (GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006).

Segundo Root (1994), os modos de entrada no mercado externo se classificam das seguintes formas: Modos de entrada de exportação: Exportação Indireta, Exportação direta; Modos de entrada contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros; Modos de entrada de investimentos: investimentos individuais através de novos empreendimentos ou aquisições e joint ventures através de novos empreendimentos ou aquisições (GARRIDO; LARENTIS; SLONGO, 2006).

Em razão das políticas tributárias impostas pelo governo chinês, a Embraer optou pela entrada nesse mercado por meio de contrato de *joint venture*, assinado em parceria com a Aviation Industry Corporation of China (AVIC II) e mais duas subsidiárias estatais para criar a Harbin Embraer (FONSECA, 2012).

A internacionalização de uma empresa por contrato *joint venture*, acontece por meio do estabelecimento de um contrato jurídico de cunho colaborativo entre duas ou mais empresas. Esse processo ocorre quando há interesses em comum entre essas empresas que realizam um tipo de associação, e a partir dessa associação é estabelecida uma relação de colaboração empresarial. A principal característica de um contrato de *joint venture* é o empreendimento em comum entre as empresas signatárias do contrato. E esse empreendimento pode ser de curto ou longo prazo, porém deve, essencialmente, ter um prazo determinado. As associações por esse tipo de contrato é um muito utilizado na internacionalização de empresas, e comumente utilizado para transferência de tecnologia, aportes, serviços diversos como logística, vendas entre outros (MIRANDA; MALUF, 2002).

A estratégia de internacionalização por meio de *joint ventures* foi considerada fator determinante para que a demanda do mercado asiático se expandisse, pois se espera que o investimento renda vantagens em longo prazo (SANTOS et al. 2009). Quando uma empresa atua com foco para o exterior, a dinâmica de competição no qual se insere é geralmente diferente e os fatores determinantes para o sucesso são mais complexos. Como mencionado, os fatores econômicos, culturais, políticos e tecnológicos é que irão determinar as oportunidades de desenvolvimento de novos empreendimentos no exterior e também o grau de incerteza e, conseqüentemente, a percepção de riscos nestes novos ambientes. O mercado Chinês é um mercado que possui diversas peculiaridades, econômicas, políticas e culturais, que podem se tornar um facilitador ou um grande desafio às empresas que tentam se inserir neste mercado (SANTOS et al. 2009).

A gama de oportunidades oferecidas pelo mercado chinês pode oferecer grandes vantagens, como o contrato de *joint venture* assinado entre a Embraer e empresas chinesas. Isso possibilitou a empresa brasileira se inserir no mercado chinês, uma vez que a assinatura de deste tipo de contrato é um requisito do mercado chinês para a atuação de empresas estrangeiras em seu mercado. Em razão disso, a Embraer fundou a *joint venture*, *Harbin Embraer Aircraft Industry*, sua própria plataforma industrial e de vendas no país. Segundo Seppo (2007), uma forma de entrar em um mercado estrangeiro e através de consórcios e parcerias, já que estas terão o *know-how* para facilitar os processos de inserção, além de deter informações chave sobre o mercado (SEPPPO, 2007 apud GUIMARÃES, 2013).

Abordagem teórica

Paradigma eclético

A teoria eclética da internacionalização de uma empresa foi exposta por Dunning (1988) e posteriormente redefinida como paradigma eclético, tenta explicar por que uma empresa decidiu estabelecer uma produção no exterior. Essa empresa deve possuir uma vantagem diferencial em relação aos seus competidores. Com isso, a firma irá procurar internalizar sua produção se compreender que essa é a melhor solução ao invés de transferir seus direitos a outra firma. Por fim, a empresa deve possuir o interesse de localizar a produção no mercado internacional, de maneira a conquistar certos benefícios econômicos existentes em locais diversos (SILVA, 2010).

O Paradigma Eclético expõe três condições que determina a internacionalização de uma firma via IDE (Investimento Direto Estrangeiro), para que a MRE (Ministério da Relações Exteriores) possa ter sucesso ao ingressar em um novo mercado assim como na condução dos negócios:

i) a primeira seria as vantagens competitivas da empresa que busca envolver-se na atividade de produção internacional (ou elevar o seu IDE já existente), as quais são de posse específica dessas empresas investidora, ou seja, suas “vantagens de propriedade”. No entanto, quanto maiores são as vantagens competitivas das firmas investidoras - se comparando com as empresas de outras nacionalidades e em particular aquelas que estão domiciliadas nos países onde procuram realizar seus investimentos - maior poderá ser a probabilidade de que executem (ou que venha a aumentar) atividades de produção no exterior.

ii) as vantagens de propriedade (***ownership-specific advantage***) possuem duas maneiras de ser distinguidas, a de natureza estrutural e/ou natureza transacional. As vantagens de propriedade de natureza estrutural geralmente estão relacionadas com ativos intangíveis, tais como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de gestão, habilidade para a diferenciação de produtos, economias de escala recursos humanos etc. Já a transacional provém da capacidade hierárquica, derivada do *common governance* de diversas atividades que resultam do próprio aspecto multinacional da empresa.

iii) supondo que a condição anterior seja satisfeita, deve ser mais lucrativo para a empresa fazer uso dessas vantagens em asso-

ciação com algum fator externo ao país doméstico, como: recursos naturais, mão-de-obra de baixo custo, mercado protegido, para que seja mais vantajoso produzir no exterior do que exportar (**vantagens de localização**/location-specific advantage).

iv) por fim, satisfeita as condições anteriores, a empresa terá que definir sobre a maneira que irá aproveitá-las. Ou seja, deve ser mais benéfico para a empresa explorar esses ativos diretamente do que vendê-los ou até mesmo cedê-los na forma de leasing para outras empresas estrangeiras, podendo escolher **internalizar (internalisation)** as vantagens como parte de suas atividades ao invés de externalizá-las a outras empresas através de licenciamento ou contrato (DUNNING, 1979).

Contudo, o Paradigma Eclético expõe que quanto maior a rede de benefícios da internalização de mercados de produtos intermediários transnacionais, maiores serão as chances de uma firma preferir por se envolver nas atividades produtivas no exterior por conta própria, ao invés de procurar licenciar o direito de exercer suas atividades, seja por meio de serviços técnicos ou acordos de franquia a outra empresa estrangeira (DUNNING, 2000).

Se tratando do processo de internacionalização da Embraer, através da abordagem do paradigma eclético de Dunning observou-se que a empresa possui principalmente vantagens de propriedade. Isso ocorre devido ao fato da empresa ter buscado desenvolver uma aeronave para um mercado de voos mais curtos, regionais interligando pequenas e médias cidades. A empresa de aviação também obteve certa vantagem de internacionalização, pois a maioria de seus concorrentes estão localizados em países de Primeiro Mundo, onde os custos com mão de obra qualificada são mais elevados em comparação aos países em desenvolvimento. No entanto, no que diz respeito aos investimentos realizados pela Embraer ao redor do mundo, segundo a classificação de Dunning, é possível dizer que a firma atende a vários tipos de categoria, uma delas seria o caso da fábrica da China, em Harbin, sendo a classificação mais adequada a de *market based*, devido a fábrica possuir o objetivo de explorar o mercado chinês de aviação regional (SILVA, 2010)

O soft power brasileiro por meio do BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é um órgão público federal, que tem como objetivo o financiamento de longo prazo para investimentos em todos os

setores da economia brasileira, com uma política que abrange os aspectos social, regional e ambiental. Sua atuação se destaca na assistência à agricultura, indústria, infraestrutura, comércio e serviços, além de contribuir com micro, pequenas e médias empresas. O apoio do BNDES acontece por meio de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços. O Banco também trabalha no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico. Desde 2003, após mudanças em seu estatuto social, o Banco também auxilia o investimento direto de empresas brasileiras em outros países, por meio de financiamento e pela participação acionária (REDE NACIONAL DE INFORMAÇÃO SOBRE INVESTIMENTO, 2017).

A parceria do BNDES com a Embraer teve início na década de 1990, com a expansão do mercado de aviação regional no mundo, conseguir participação nas vendas dos jatos seria de grande importância para que empresa se consolidasse no mercado internacional. Necessitando de financiamento para tornar seus produtos competitivos no mercado internacional, a Embraer buscou apoio governamental por meio do BNDES que já havia financiado US\$ 120 milhões para o desenvolvimento do projeto da aeronave ERJ-145 (FONSECA, 2012).

O apoio do BNDES às vendas da Embraer representou uma aliança entre governo brasileiro e uma empresa recém-privada, com um produto de grande risco, mas com grande potencial exportador. Sendo assim, apoiar uma empresa como Embraer representava um salto no desenvolvimento tecnológico, industrial para o país. Em razão de a indústria aeronáutica ser um mercado dinâmico e caro, o governo participa ajudando nas transações e oferecendo acordos para facilitar o processo de compra e venda de tecnologia e aeronaves (FONSECA, 2012).

A atuação do BNDES no processo de internacionalização da Embraer, representa para o Estado brasileiro a projeção do seu *soft power* no sistema internacional. Uma vez que ao se inserir no mercado externo a empresa compartilha com esse novo mercado: cultura; conhecimento; tecnologia e informação. Promovendo assim a imagem e o produto nacional. Para isso, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o governo brasileiro tem promovido feiras nacionais e internacio-

nais, a fim de agregar valor econômico e imagético à Embraer, além de promover seu portfólio.

O termo *soft power* - poder brando - foi cunhado por Joseph Nye em sua obra "*Bound to Lead - the changing nature of american power*", lançado em 1990. O *soft power* se caracteriza pelo poder de influenciar o comportamento do outro para conseguir o resultado que se deseja. Esse poder surge por meio da cultura, dos ideais e das políticas adotadas por um Estado (GUERALDI, 2005)

Segundo Nye o poder pode ser definido como sendo a capacidade de atingirmos nossos objetivos e fins. Na questão econômica, o autor propõe que "*baseada na informação e na interdependência transnacional, o poder está a tornar-se menos transferível, menos tangível e menos coercivo*" (NYE Jr, 2002, p. 74). Ou seja, a interdependência complexa, e a expansão das relações de mercado, tornam-se cada vez mais custoso o uso da força, desta forma o uso do *soft power* - poder brando - baseado na projeção da cultura são melhores aceitas no mundo contemporâneo (OLIVEIRA, 2014).

Na contemporaneidade os Estados deixaram de ser atores exclusivos das relações internacionais e abriu-se espaços para novos atores que também são capazes de influenciar o sistema internacional e o estrangeiro. Desta forma é possível analisar, a teoria do *soft power* nas análises de atuações das empresas transnacionais, uma vez que hoje elas são capazes de influenciar de formas não beligerantes as áreas políticas, econômicas e sociais em todo o mundo. Através do poder do capital, dos discursos, do marketing e muitas vezes do próprio produto ou serviço que a empresa oferece, ela adquire poder capaz de influenciar as relações políticas socioeconômicas de um país (OLIVEIRA, 2014).

No contexto da economia globalizada, empresas multinacionais têm se tornado mais fortes na medida em que seu porte aumenta. Isto em razão da inevitável tendência de concentração de capital imposta pelo capitalismo e intensificada pela globalização. Algumas empresas multinacionais são capazes de sobreviver ao darwinismo econômico acelerado pela globalização, criando elos importantes e conectando economicamente vários Estados. E ao mesmo tempo os torna mais vulneráveis, em razão da grande dependência das atividades econômicas exercidas por essas multinacionais (SARFATI, 2006).

Sendo a quarta maior fabricante de aeronaves no mundo, a Embraer através da sua cadeia produtiva consegue influenciar e impactar as relações socioeconômicas em diversos lugares do mundo,

uma vez que a fabricação das aeronaves depende da exportação de peças e serviços de diferentes países como, Estados Unidos, China, França, Singapura, etc. Assim desde da fabricação até o produto e serviços finais oferecidos pela empresa, há um grande fluxo de compartilhamento de conhecimento, valores e culturas, além da gerar empregos influenciando assim as economias locais e nacionais (EMBRAER, 2016).

Conclusão

Nas últimas décadas, pode ser observado uma mudança significativa no cenário econômico mundial. Houve uma grande concorrência em diversos mercados internacionais, ocasionados pela globalização, levando as empresas a expandir seus negócios por meio do processo de internacionalização. Nesse sentido, a Embraer optou por utilizar-se da estratégia básica de internacionalização: atuar e desenvolver as exportações diretas. Essa estratégia permitiu à empresa desenvolver um maior controle de suas exportações, e fez com que a empresa se envolvesse e acompanhasse, em maior escala, os investimentos nos mercados internacionais, nesse caso, o mercado chinês.

Conclui-se que fatores como: a expansão do mercado chinês e mão-de-obra mais barata, determinaram as ações de internacionalização da Embraer em mercados externos. Em relação à China, o cenário deve parecer favorável ao desenvolvimento internacional e ao crescimento da empresa. Devido à crescente do mercado chinês, a consolidação que esse crescente permitia ao ramo de aviação, a sobrevivência e as estratégias da empresa e a oportunidade de crescer juntamente à um mercado em ascensão, também foram fatores que tornaram possível essa interação Brasil-China.

Devido à entrada no mercado chinês ser tão complicada, a fundação de *joint ventures* foi uma estratégia precisa, que permitiu que ambos os mercados interagissem em âmbito internacional e de grande interdependência. De um lado, uma empresa brasileira buscando um parceiro comercial que pudesse promover seu crescimento. Do outro lado, um mercado restrito, porém aberto à troca de informações e tecnologias. Esse interesse mútuo gerado em ambos os mercados, criou o palco perfeito para que a Embraer não somente adentrasse no mercado chinês, mas também consolidasse seus produtos no mercado internacional.

Referências

ARAÚJO, Felipe Adolfo Libório. **A implantação das zonas de processamento de exportação para o desenvolvimento regional brasileiro**: um estudo sobre a ZPE do Pecém. 2014. 63 f. Monografia (Bacharel em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/128108/Monografia%20do%20Felipe%20Liborio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 07 mar. 2017.

CARDOSO, André Coimbra Félix et al. O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais: o caso Embraer. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/578/435>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

DUNNING, John H. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, v. 9, n. 1, p. 163-190, 2000. Disponível em: <http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/internationalexeter/documents/iss/Dunning_IBR_2000.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2017.

DUNNING, John H. The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988. Disponível: <<https://pdfs.semanticscholar.org/839e/487a618100eb-2d20f37ee566d38568390ea1.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2017.

DUNNING, John H. Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, v. 41, n. 4, p. 269-295, nov. 1979.

EMBRAER. Desenvolvido por: Copyright, 2011. Apresenta informações sobre a fabricação de aviação executiva, comercial agrícola e militar. Disponível: <<http://www.centrohistoricoembraer.com.br/sites/timeline/pt-BR/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 02 nov. 2016. Site.

FONSECA, Paulus Vinícius da Rocha. Embraer: um caso de sucesso com apoio do BNDES. **Revista do BNDES**, jun. 2012. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev3702.pdf>. Acesso em: 28 out. 2016.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F. SLONGO, L. A. Estratégias de entradas em mercados internacionais e performance exportadora. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2006/MKT-C/2006_EMAC98.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2017.

GERVASONI, Viviane. Resenha: Internacionalização e os países emergentes. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Paulo, n. 73, v. 25, p. 113-114, jan./abr. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERALDI, Ronaldo Guimarães. **A aplicação do conceito de poder brando (soft power) na política externa brasileira**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas Disponível em: <<http://bibliotecadigiti>

tal.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3552/ACFC3.pdf?sequence>. Acesso em: 15 out. 2016.

JABBOUR, Elias Marco Khalil. **Projeto nacional, desenvolvimento e Socialismo de mercado na China hoje**. 2010. 389 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2010.

MARCENES, Leandro Henriques de. **Estratégias de Internacionalização: investimento direto externo de multinacionais brasileiras**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-18012011-103155/pt-br.php>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

MASIERO, Gilmar; COELHO, Diego Bonaldo. A política industrial chinesa como determinante de sua estratégia going global. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 34, n. 1, jan./mar. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-31572014000100009>. Acesso em: 09 mar. 2017.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Desenvolvido por: Software Livre, 2014. Apresenta informações sobre o serviço militar obrigatório, legislação e Política de Defesa Nacional. Disponível em < <http://www.defesa.gov.br/noticias/16590-kc-390-e-des-taque-da-linha-de-producao-da-embraer>>. Acesso em: 09 mar. 2017. Site.

MIRANDA, Maria Bernadete; MALUF, Clovis Antonio. **O contrato de joint ventures como instrumento jurídico de internacionalização das empresas**. Buscalegis - Biblioteca jurídica virtual, 2002. Disponível em: < <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-contrato-de-joint-venture-como-instumento-jur%C3%ADdico-de-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-das-empresas>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

NYE JR, Joseph S. **Compreender os conflitos internacionais: uma introdução à Teoria e à História**. Lisboa, Portugal: Gradiva, 2002. 306 p.

OLIVEIRA, Rafael dos Santos de. O soft power das novas mídias nas Relações Internacionais. **Cadernos ADENAUER XV**. n. 4, 2014. Disponível em:< <http://www.kas.de/wf/doc/16472-1442-5-30.pdf> > Acesso em: 16 set. 2016.

REDE NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE O INVESTIMENTO. Desenvolvido por: Copyright, 2007. Apresenta informações sobre investimentos produtivos do Brasil. Disponível em: <<http://investimentos.mdic.gov.br/conteudo/index/item/196>>. Acesso em: 09 mar. 2017. Site.

SANTOS, Geraldo Claro et al. Estudo das Estratégias de Internacionalização da EMBRAER: O desafio da competitividade sustentada no setor aeronáutico. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 13; 9., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Editora da Universidade do Vale Paraiba, 2016. p. 1-5. Disponível:<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0878_1221_01.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2016.

SARFATI, Gilberto. **O terceiro xadrez: Como as empresas multinacionais negociam nas Relações Econômicas Internacionais**. 2006. 252 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SEPPO, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. Tartu: Tartu University Press, 2007 *apud* GUIMARÃES, Antonio Monteiro. **Análise do processo de internacionalização e das redes internacionais da Embraer dos Estados Unidos e China**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2013. Disponível em: < https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/26062013_141835_antonioguimaraes.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2016.

SETENTA, Maria Ribeiro. **Internacionalização da Embraer**: Atuação externa e diplomacia empresarial. 2005. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) - Universidade Federal Fluminense, 2005. Disponível em: <<http://www.funag.gov.br/ipri/btd/index.php/10-dissertacoes/484-internacionalizacao-da-embraer-atuacao-externa-e-diplomacia-empresarial>>. Acesso em: 08 mar. 2017

SILVA, Ricardo Costa Vieira da. Estudo do processo de internacionalização e o impacto de políticas públicas sobre duas empresas privatizadas brasileira. Editora: **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 33, 2010. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/upload/publicacoes/CD_33_completo.pdf/>. Acesso em: 07 mar. 2017.

STAL, Eva. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul./set. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79184/83256>>. Acesso em: 08 mar. 2017.

SULL, D.N., ESCOBARI, M.E. Sucesso made in Brasil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004 *apud* CARDOSO, André Coimbra Félix et al. O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais: o caso Embraer. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/578/435>>. Acesso em: 09 mar. 2017.

Aprovado: 15/03/2017

Recebido: 06/12/2016