



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LARISSA DA CUNHA MODOLO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER
SOB A ÓTICA DA ESCOLA DE UPPSALA**

Limeira
2017



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LARISSA DA CUNHA MODOLO

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER SOB A ÓTICA DA ESCOLA DE UPPSALA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer

Limeira
2017

Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s): Não se aplica.

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

M721p Modolo, Larissa da Cunha, 1992-
O processo de internacionalização da Embraer sob a ótica da escola de Uppsala / Larissa da Cunha Modolo. – Limeira, SP : [s.n.], 2017.

Orientador: Bruno Brandão Fischer.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Internacionalização. 2. Competitividade. 3. Indústria aeronáutica. 4. Embraer. I. Fischer, Bruno Brandão, 1983-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: The internationalization process of Embraer from the perspective of the Uppsala school

Palavras-chave em inglês:

Internationalization
Competitiveness
Aeronautical industry
Embraer

Titulação: Bacharel em Gestão de Empresas

Banca examinadora:

Bruno Brandão Fischer [Orientador]
Cristiano Morini

Data de entrega do trabalho definitivo: 26-06-2017



Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas



Autor(a): *Larissa da Cunha Modolo*

RA: 136451

Título do trabalho: *O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER SOB A ÓTICA DA ESCOLA DE UPPSALA*

Natureza: *Trabalho de Conclusão de Curso*

Curso: *105 - Gestão de Empresas*

Orientador: *Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer*

Aprovado em: *segunda-feira, 26 de junho de 2017*

Banca Examinadora

Presidente:

Prof. Dr. Bruno Brandão Fischer

Avaliador 1:

Prof. Dr. Cristiano Morini

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

Dedico este trabalho à minha mãe, Patricia e à
minha avó, Maria Regina.

DA CUNHA MODOLO, Larissa. O Processo de internacionalização da Embraer sob a ótica da Escola de Uppsala. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2017.

RESUMO

A internacionalização é fator fundamental para que as empresas alcancem níveis cada vez maiores de competitividade perante seus concorrentes. Há diversas opções de estratégias de entrada nos mercados internacionais, como a exportação, licenciamento, *joint venture*, filiais e etc. A escola de Uppsala é uma corrente de pensamento que propõe a internacionalização como um processo de aprendizagem, na qual as empresas se desenvolvem em um mercado investindo recursos gradualmente através de quatro estágios: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção local (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). A empresa escolhida para estudo foi a Embraer, pois trata-se de uma empresa de grande relevância para a economia brasileira e um caso de internacionalização de sucesso. Constatou-se que no geral a Embraer seguiu o proposto por Uppsala, pois iniciou seu contato com outros países através da exportação, sendo suas primeiras aeronaves vendidas para o Uruguai em 1975. Outros países que a empresa passou a se relacionar também confirmam a teoria, visto que ocorreu de maneira incremental, como a internacionalização para o mercado americano, francês e chinês. Há uma divergência em relação ao proposto por Uppsala na internacionalização para Portugal, visto que esse país possui, segundo a teoria, uma menor distância psíquica, e, no entanto, a Embraer apenas entrou nesse mercado após haver se relacionado com países como China e Singapura, que possuem uma maior distância psíquica.

Palavras-chave: Internacionalização. Escola de Uppsala. Embraer. Indústria Aeronáutica.

DA CUNHA MODOLO, Larissa. The Embraer internationalization process from the perspective of the Uppsala School. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2017.

ABSTRACT

Internationalization is a key factor for companies to achieve a greater level of competitiveness vis-à-vis their competitors. There are several options for entry strategies in international markets, such as export, licensing, joint venture, subsidiaries, etc. The Uppsala school proposes that internationalization is a learning process, in which companies develop in a market by gradually investing resources through four stages: irregular export activities, export activities through representatives, office sales and local production. The chosen company for this study is Embraer, because it is a company with big relevance to the Brazilian economy and a successful case of internationalization. In general, Embraer followed the proposed by the Uppsala model, since it initiated its contact with other countries through the exportation, being its first aircraft sold to Uruguay in 1975. Other countries that the company had a relationship also confirm the theory, since it occurred in an incremental way, as the internationalization for the American, French and Chinese market. There is a divergence from the proposed by Uppsala in the internationalization of Portugal, since this country has, according to theory, a smaller psychic distance, and yet, Embraer only entered that market after having related to markets more distant psychically, such as China and Singapore.

Keywords: Internationalization. Uppsala School. Embraer. Aeronautical Industry

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Mecanismos básicos de internacionalização: Aspectos de estado e mudança...15
- Figura 2 - O modelo do processo de internacionalização da rede de negócios.....17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Fatores Internos e Externos ao Processo de Internacionalização	11
Quadro 2-	Evolução do engajamento da Embraer com o mercado internacional.....	25
Quadro 3 -	Estágios da internacionalização do modelo original de Uppsala.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Modo de Entrada no Mercado Internacional.....	14
---	----

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	10
2.ASPECTOS INTRODUTÓRIOS DE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA	11
3.A ESCOLA DE UPPSALA	14
3.1 REVISAO DO MODELO DE UPPSALA	16
3.2 CRÍTICAS AO MODELO DE UPPSALA.....	18
4. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	19
5. METODOLOGIA.....	21
6.ANÁLISE DO CASO.....	22
6.1 EMPRESA ANALISADA: EMBRAER	22
6.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER	23
6.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER SOB A ÓTICA DA ESCOLA DE UPPSALA.....	26
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

Internacionalização pode ser definida como o contato e o envolvimento que as empresas passam a possuir em operações com países que estão fora de sua base de origem (DAL-SOTO, 2006). Segundo Guimarães, Sacomano e Silva (2014) a internacionalização exige uma adaptação das operações de negócios das empresas, que compreende sua estrutura, recursos e estratégias, para poderem se adaptar ao ambiente internacional.

Quando uma organização opta por internacionalizar suas atividades há uma série de objetivos e razões para tomada de tal decisão, como a busca por mercados consumidores não explorados, insumos a um custo menor, oportunidades de incentivos governamentais estrangeiros e a procura por mercados que possuam baixas barreiras comerciais (CARNEIRO; DIB, 2007), além de ser entendida como uma maneira essencial para o crescimento da competitividade das organizações (GOMES; SILVEIRA; AMAL, 2010).

Para atingir os objetivos acima obtidos através da internacionalização, as empresas possuem diversas opções de estratégias de entrada no mercado internacional, como a exportação, o licenciamento de produtos e tecnologia, a criação de *joint ventures*, a aquisição de empresas no exterior e através da instalação de filiais em outros países (CARNEIRO; DIB, 2007).

Este objeto de estudo foi explorado por diversos autores que formularam teorias com diferentes perspectivas a respeito da internacionalização de empresas, a teoria abordada no presente trabalho será o Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) (GUIMARÃES; SACOMANO; SILVA, 2014). Esse modelo propõe a internacionalização como um processo de aprendizagem, na qual as empresas aplicam recursos gradativamente. E assim, com o passar do tempo, vão adquirindo conhecimento sobre determinado mercado, promovendo o desenvolvimento de determinadas habilidades internas que servirão como um diferencial competitivo no mercado (SALVADOR; PESSOA; PORTO, 2008).

Assim, através da literatura pesquisada foi-se proposto o seguinte objeto de pesquisa: Averiguação do processo de internacionalização de uma empresa real, através de um comparativo entre o modelo teórico de Uppsala e o que ocorreu efetivamente. Portanto, será feito um contraste entre a teoria e a realidade.

A empresa escolhida para a pesquisa foi a Embraer. Fundada em 1969 no Brasil, originalmente de capital misto e controle estatal, é hoje considerada uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo. A Embraer possui fábricas, escritórios, centros de serviço e distribuição de peças de reposição em diversos locais no mundo, como Estados Unidos,

Portugal, Irlanda, Reino Unido, Holanda, França, Emirados Árabes Unidos, Singapura e China, possuindo assim uma forte presença global (EMBRAER, 2017).

2. ASPECTOS INTRODUTÓRIOS DE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA

As empresas ao iniciarem a internacionalização de suas atividades se deparam com a necessidade da escolha do melhor modo de entrada no novo mercado (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001), isto é, a forma escolhida para se transferir para outros países sua tecnologia, produtos, formas de gerenciamento, habilidades humanas e outros recursos (ROOT, 1994).

Segundo Osland, Taylor; Zou (2001), a escolha correta de uma estratégia de internacionalização pode possibilitar o ganho de vantagem competitiva, como também contribuir para a redução dos riscos do investimento no novo mercado (FORTE; MOREIRA, 2007).

Segundo Rua e Melo (2015), para que a internacionalização de uma empresa obtenha êxito é necessário intenso planejamento, que se iniciará pela escolha do modo de entrada no mercado externo, e tal escolha se baseará a partir do estudo prévio dos custos, benefícios e riscos, e a partir desses aspectos é que se escolherá a estratégia que melhor se adequará as necessidades da empresa. Segundo os mesmos autores, antes de uma empresa entrar em um determinado mercado é necessário que a mesma conheça e avalie as variáveis que podem influenciar em seu processo de internacionalização, essas variáveis podem ser tanto em decorrência de fatores internos à empresa, quanto externos. Tais fatores podem ser observados no quadro 1 abaixo.

FATORES EXTERNOS	FATORES INTERNOS
Recursos	Legislação
Capacidades	Cultura/Idioma
Competências	Incentivos/Barreiras à entrada

Quadro 1: Fatores Internos e Externos ao Processo de Internacionalização.

Fonte: Rua e Melo (2015).

Uma escolha inadequada de entrada no mercado internacional pode acarretar dificuldade para a empresa, pois modificações bruscas podem não ser possíveis em decorrência tanto dos recursos empregados nesse processo quanto de contratos de longo prazo que podem ter sido firmados (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001), por isso a empresa deve analisar cuidadosamente a maneira que fará sua internacionalização (FORTE; MOREIRA, 2007).

Portanto, mercados diferentes necessitam de estratégias de entrada distintas, pois o que pode ser fator de sucesso em uma determinada conjuntura de mercado, pode não ser em outra, a necessidade de busca de informações é essencial para o sucesso de uma internacionalização (RUA; MELO, 2015).

Para se entrar em um novo mercado, uma empresa possui diferentes possibilidades, como a exportação, o licenciamento de produtos e tecnologia, *joint-ventures* e através do investimento direto estrangeiro (CARNEIRO; DIB, 2007).

Dentre as diferentes alternativas citadas de entrada no mercado internacional, a exportação é considerada a mais simples, pois apresenta o menor nível de envolvimento, risco e controle, visto que os produtos são confeccionados fora do mercado-alvo e em seguida, são transferidos para o mercado em que se deseja atuar (GARRIDO, VIEIRA ET AL 2009). A exportação pode ser feita de maneira direta e indireta (FORTE; MOREIRA, 2007), a exportação indireta é aquela que tem por característica a presença de um intermediário nacional, que pode ser um agente exportador, uma organização cooperativa ou uma comercial exportadora. Essa modalidade de exportação oferece um baixo volume de investimento e risco (GARRIDO, VIEIRA ET AL 2009), pois é da responsabilidade desse intermediário a de enviar e comercializar os produtos (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

Na exportação direta a empresa não utiliza intermediários nacionais (SHARMA; ERRAMILI, 2004), ela própria executa o processo de exportação através de um departamento interno de exportação, uma subsidiária de vendas no exterior, ou por agentes ou distribuidores localizados no mercado-alvo (GARRIDO; VIEIRA ET AL 2009). Segundo Root (1994), as exportações diretas oferecem algumas vantagens ao exportador, como controle do planejamento do marketing, acesso a informações sobre o mercado alvo e proteção de seus ativos, como a marca, patentes e tecnologias. No entanto nessa modalidade de exportação é requerido maiores investimentos iniciais e de informações, assim a exportação direta apresenta um nível de risco maior que a exportação indireta.

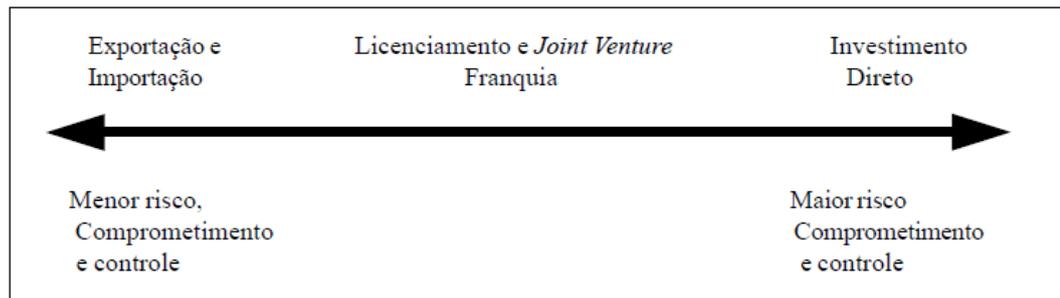
O licenciamento é um acordo contratual de entrada no mercado internacional na qual se transfere para uma empresa no mercado alvo o direito de uso de patentes, marcas registradas, nome da empresa, tecnologia e métodos de negócio (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001), em contrapartida, a empresa que deseja se internacionalizar obtêm royalties ou outras formas de pagamento (GARRIDO; VIEIRA ET AL 2009). Entre as vantagens desse modo de internacionalização está a diminuição dos riscos e incertezas, tanto econômicos quanto políticos, que a entrada em um mercado desconhecido pode acarretar, pois a empresa que obteve o contrato de licenciamento possui um amplo conhecimento desse mercado que poderá utilizar

para o sucesso do negócio (GARRIDO, LARENTIS, ROSSI, 2006). Entretanto, o licenciamento possui algumas desvantagens, como o baixo controle das atividades de marketing no mercado-alvo, incerteza em relação a qualidade do produto final que pode afetar negativamente a imagem da empresa, menor lucratividade quando comparado com outros modos de internacionalização e o risco da empresa licenciada se tornar uma concorrente (ROOT, 1994; JEANNET; HENNESSEY, 1995; KOTABE; HELSEN, 2000).

Uma *joint venture* compreende a associação de duas ou mais organizações que compartilham a propriedade, a gestão, os riscos e os rendimentos do novo empreendimento, o qual cada parte pode fornecer capital, instalação, equipamentos e tecnologia (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Uma *joint venture* possui alguns benefícios para a empresa que deseja se internacionalizar, como o alto potencial de retorno, o compartilhamento de tecnologias e informações, conhecimento do mercado em decorrência da experiência do sócio local, acesso a canais de distribuição e o compartilhamento de riscos e recursos. Entre as desvantagens pode-se citar desavenças entre os sócios no que se refere a investimentos, marketing e até pelas diferenças culturais entre as partes (ROOT, 1994; TERPSTRA; SARATHY, 1997).

Uma empresa ao optar por criar uma subsidiária em outro país, deve estar ciente que essa modalidade demanda maiores investimentos de capital, pois a mesma é a única responsável pelo gerenciamento do novo negócio e de seus riscos (FORTE; MOREIRA, 2007; OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Esse modo de entrada no mercado internacional apresenta um alto nível de comprometimento, elevado nível de controle nas decisões de negócios da empresa e o acesso a informação é mais fácil o que resulta na possibilidade de maiores retornos e um baixo risco de perda de controle da tecnologia. No entanto, a empresa precisa estar ciente que será necessário um maior controle e que arcará sozinha com os riscos do investimento (TERPSTRA; SARATHY, 1997; KOTABE; HELSEN, 2000; OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

Conforme a literatura exposta, observa-se que os diferentes modos de entrada no mercado internacional acarretam diferentes níveis de envolvimento por parte da empresa que deseja alcançar mercados estrangeiros, tais diferenças podem ser observadas no gráfico abaixo (NICKELS; WOOD, 1999).

Gráfico 1 - Modo de Entrada no Mercado Internacional.

Fonte: Nickels; Wood, 1999.

3. A ESCOLA DE UPPSALA

O modelo de Uppsala é inicialmente associado à Johanson e Wiedersheim-Paul, que ao estudarem o processo de internacionalização de quatro empresas suecas – Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo – constataram que tal processo possuía características comuns, como a cadeia de estabelecimento e a distância psíquica (REZENDE, 2002).

O conceito de cadeia de estabelecimento diz que as empresas se desenvolvem em um determinado mercado internacional investindo recursos gradualmente (SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2008) e quanto maior os conhecimentos adquiridos, maior será a propensão de se investir nesse mercado (REZENDE, 2002). A cadeia de estabelecimento se desenvolveria gradualmente através de quatro estágios: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção local (REZENDE, 2002; SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2008). No entanto, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) reconhecem que algumas empresas podem não desenvolver suas atividades através dos quatro estágios.

Segundo Hinal e Henais (2003), um dos pressupostos do modelo de Uppsala é que a internacionalização de uma empresa é consequência de seu próprio crescimento. A busca por novos mercados iria acontecer quando o mercado doméstico saturado, já não proporcionasse a possibilidade de desenvolvimento necessário, causando assim, uma redução nas oportunidades de lucro da empresa, sendo necessário a procura por novos mercados internacionais que suprissem essa necessidade. A partir dessa perspectiva, a internacionalização de uma empresa não é vista como uma sucessão de etapas planejadas e definidas, com base em decisões racionais, mas sim, seria feita a partir de etapas de natureza incremental, através do crescente comprometimento com o mercado externo.

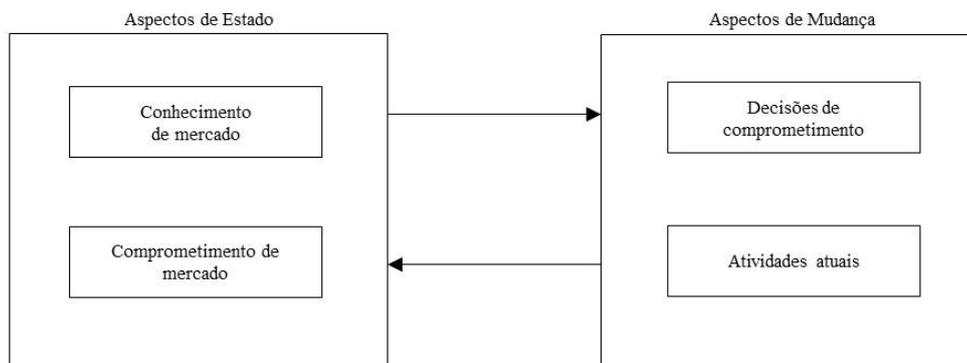
O conceito de distância psíquica é definido como os fatores que podem impedir e atrapalhar o fluxo de informação entre a empresa e o mercado, como a diferença de idioma,

cultura, sistema político, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, etc. entre o país alvo da internacionalização e o país de origem da empresa (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Dessa maneira, as empresas preferem investir em países que possuam uma cultura mais semelhante à sua (REZENDE, 2002; SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2008). Isso deve-se ao fato de que um determinado mercado ao possuir uma distância psíquica menor, o grau de incerteza do investimento será minimizado (HANSSON; SUNDELL; OHMAN, 2004). Johanson e Vahlne (1977) argumentam que a aproximação dos mercados considerados psiquicamente distantes ocorreria à medida que a empresa adquirisse maior experiência de atuação nos mercados estrangeiros.

A partir dessas análises e conclusões deu-se origem ao modelo de Uppsala que tem na sua base teórica três pressupostos: a) a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização; b) o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo; c) a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual (REZENDE, 2002).

Com base nesses três pressupostos, Johanson e Vahlne (1977) apresentam dois conceitos para se explicar o processo de internacionalização das empresas: conhecimento e comprometimento. Conhecimento de mercado e comprometimento de mercado são os aspectos de estado do modelo, que interagem com os aspectos de mudança do modelo, que são as decisões de comprometimento e as atividades atuais (REZENDE, 2002). Tal interação pode ser observada na figura 1 abaixo.

Figura 1. Mecanismos básicos de internacionalização: Aspectos de estado e mudança.



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977)

O conhecimento de mercado é separado em conhecimento geral e conhecimento específico e conhecimento objetivo e conhecimento experiencial. Conhecimento geral pode ser explicitado como características comuns de determinados tipos de consumidores,

independentemente de sua localização geográfica e de características comuns de processos de produção industrial. O conhecimento específico é o conhecimento sobre características específicas de determinado mercado como padrão cultural, estrutura de mercado, clima de negócios e características das empresas presentes no mercado e seus funcionários (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O conhecimento objetivo é o conhecimento que pode ser ensinado e o experiencial é aquele adquirido pela experiência pessoal (CARVALHO; DIB, 2012).

O comprometimento de mercado é formado por dois fatores, montante de recursos comprometidos e o grau de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Sendo o grau de comprometimento definido como a dificuldade de encontrar usos alternativos aos recursos e os transferir para esse novo uso. Quanto mais específico for os recursos para um determinado mercado, maior é o grau de comprometimento que uma empresa possui com esse mercado. Em relação ao montante de recursos comprometidos em determinado mercado, inclui-se os investimentos em marketing, organização, pessoas e outras áreas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O conhecimento de mercado e o comprometimento de mercado influenciam as decisões de comprometimento e as atividades atuais que estão ocorrendo nesses mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A interação entre os aspectos de estados e de mudança proporcionam dinâmica ao modelo, que possuem as seguintes relações: 1) quanto mais uma empresa investe em um determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre este mercado; 2) quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre este mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; 3) quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimento serão realizados, e assim sucessivamente. Desta maneira, os aspectos de mudança possuem o papel de serem o resultado de conhecimento e comprometimento feitos no passado como o de, determinar o nível de conhecimento e comprometimento feitos no futuro (REZENDE, 2002).

3.1 REVISÃO DO MODELO DE UPPSALA

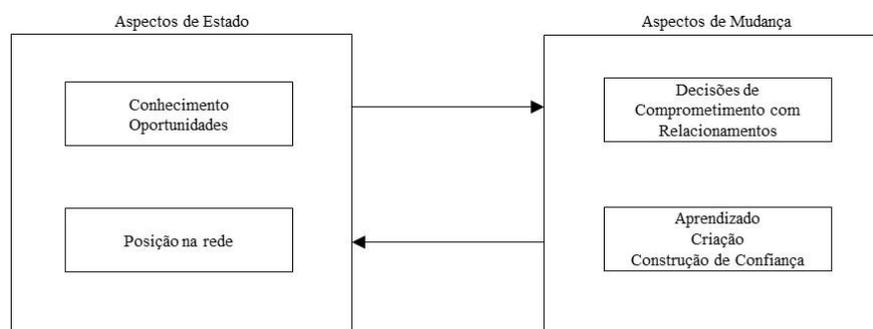
Segundo Chiavegatti e Turolla (2011), consideráveis mudanças ocorreram no ambiente de negócios desde o fim da década de 1970, período em que o modelo de Uppsala foi inicialmente proposto. Johanson e Vahlme (2009) revisaram o modelo e consideraram novos aspectos e visões que não existiam na época da publicação.

A grande mudança foi a incorporação no modelo da perspectiva de *network*, o qual foi considerado ferramenta central para o processo de internacionalização, pois agora a empresa faz parte de uma rede de relacionamentos, e é através do conhecimento e aprendizado gerado desse relacionamento que possibilita o reconhecimento de oportunidades em outros mercados (CARVALHO, DIB, 2012). Dessa maneira, a entrada de uma empresa em um mercado externo está, nessa visão, relacionada com a criação de oportunidades dentro dos relacionamentos e de não mais, como era proposto no modelo original à superação de incertezas institucionais desse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Ao se tratar do conceito de cadeia de estabelecimento e de distância psíquica, Johanson e Vahlne (2009) afirmam que tais conceitos perderam importância no novo modelo em decorrência de mudanças causadas no ambiente internacional e não por mudanças nos mecanismos de internacionalização em si. A incorporação de redes *network* foi um dos principais fatores que contribuiu para as mudanças de comportamento das empresas. Assim, as empresas passaram a adotar outras formas de internacionalização e não necessariamente a forma gradual e incremental de envolvimento com o mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

No que se refere aos mecanismos básicos de internacionalização, manteve-se dois conceitos para se explicar o processo de internacionalização de empresas, no entanto, com algumas diferenças do modelo original. Conforme figura 2 abaixo pode-se observar que os estados do modelo são: conhecimento/oportunidades e posição na rede. O aspecto de mudança é composto por decisões de comprometimento com relacionamentos e aprendizado, criação e construção de confiança (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Figura 2: O modelo do processo de internacionalização da rede de negócios



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009)

Nos aspectos de estado - conhecimento e oportunidades - mostra que oportunidades é o elemento mais importante do conhecimento e o que direciona o processo de internacionalização. Há outros componentes significativos do conhecimento incluindo necessidades, capacidades, estratégias e *networks* de firmas direta ou indiretamente relacionadas a seus contextos institucionais O segundo estado - posição na rede - considera que a internacionalização é feita através de redes de relacionamentos que possuem conhecimento, confiança e compromisso, que podem ser compartilhados de maneira desigual entre os participantes, implicando em diferentes níveis de sucesso na internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Nos aspectos de mudança -decisão de comprometimento com relacionamentos- destaca o aspecto de que o comprometimento é com os relacionamentos ou com redes de relacionamento. Ao se tratar de ‘aprendizado, criação e construção de confiança’, mostra a importância do aprendizado, num aspecto muito mais amplo que apenas o aprendizado experiencial apresentado no modelo original, mesmo que esse ainda seja um dos aprendizados mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa. Os dois aspectos do modelo - estado e mudança - influenciam e impactam um ao outro. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

3.2 CRÍTICAS AO MODELO DE UPPSALA

Com o passar do tempo, algumas críticas ao modelo de Uppsala foram surgindo. Forsgren (2001) alega que a relação entre conhecimento de mercado e comportamento incremental é na verdade negativa e não positiva como dizia o modelo de Uppsala. Pois conforme a empresa aprende e detém conhecimentos sobre um determinado mercado internacional, o grau de incerteza em relação a este mercado diminui. Assim, a necessidade de se desenvolver de maneira gradual também diminui, sendo possível para a empresa se desenvolver nesse mercado de maneira mais ousada e menos incremental.

Críticas são feitas a respeito da cadeia de estabelecimento que é considerada excessivamente determinista. As empresas podem adotar diferentes sequências de modos de entrada no mercado internacional e não necessariamente a ideia de gradualismo do modelo de Uppsala (HEMAIS; HILAL, 2002; REZENDE, 2010). Segundo Rezende (2010) algumas empresas suecas que operam no mercado japonês “pularam” estágios iniciais da cadeia de estabelecimento e entraram no mercado de um modo mais veloz e menos gradual.

Há casos de empresas que podem decidir por desinvestir em mercados internacionais, o que representa uma inversão ao proposto por Uppsala, ou as empresas podem decidir por manter suas atividades em determinado mercado estáveis, sem alteração de seu modo de operação, ou ainda, podem decidir por evoluir no mesmo mercado sem, no entanto, alterar a forma de atuação nesse mercado (REZENDE, 2010).

Outra crítica feita à escola de Uppsala aponta a relação direta entre acúmulo de conhecimento e aumento do comprometimento da firma com o mercado externo (PETERSEN; PEDERSEN, 1997). Segundo o modelo de Uppsala essa relação acontece de maneira linear, mas para Petersen e Pedersen (1997), essa relação pode ocorrer em formato de U. Essa relação ocorreria da seguinte maneira: uma empresa ao entrar em um determinado mercado desenvolveria um alto grau de comprometimento, devido ao tomador de decisão da empresa subestimar as dificuldades do mercado ocasionado pela falta de conhecimento do mesmo; depois haveria uma redução do comprometimento após o acúmulo de más experiências com esse mercado; e, ao final haveria um maior grau de conhecimento adquirido, ocasionando o aumento do comprometimento da empresa com o mercado, devido ao aumento da segurança do tomador de decisão em relação à realidade do mercado.

Forsgren (2001) faz crítica ao fato de que no modelo de Uppsala as empresas consideram apenas o aprendizado de sua própria experiência, e não levam em consideração outras formas de aprendizado organizacional, como: acesso ao conhecimento de outras organizações através de relacionamentos de negócios; aquisição de outras organizações com novos conhecimentos; imitação pela observação de outras firmas que possuem credibilidade; contratação de novas pessoas com o conhecimento necessário; e através da busca estruturada de novas informações por meio de pesquisas.

Um outro tipo de empresa que vai em desacordo com o que propõe Uppsala são as chamadas de *Born Globals*, companhias que se internacionalizaram nos primeiros dois ou três anos de sua criação, portanto desde o início de suas operações, e não possuem como característica o processo gradual, lento e formado por estágios de internacionalização. Essas empresas são resultado de um mundo globalizado e dinâmico, concentradas, porém não exclusivamente em setores de alta tecnologia (CARNEIRO; DIB, 2007).

4. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

A internacionalização de empresas em países emergentes, como o Brasil, é um processo recente quando comparado com países desenvolvidos, os quais já apresentam um longo histórico de empresas se internacionalizando (BORINI; FLEURY; OLIVEIRA, 2010).

As empresas brasileiras adotaram principalmente como forma de internacionalização durante as décadas de 1960 e 1970 a atividade de exportação. Já no final da década de 1970 e início dos anos 1980 as atividades de investimento direto externo (IDE) adquiriram, comparado a década anterior, maior presença, principalmente naqueles mercados em que o Brasil já possuía forte relacionamento através das exportações (BARRETO; ROCHA, 2003; ROCHA ET AL., 2007; FLEURY; FLEURY, 2007; SILVA, 2003). Sendo a América Latina o destino principal dos investimentos externos da época (FRANCISCHINI; FURTADO; GARCIA, 2015).

Houve uma intensificação da internacionalização de empresas brasileiras durante a segunda metade da década de 2000, e os principais fatores que contribuíram para essa situação foram: 1. Consolidação da competitividade das empresas brasileiras desde a década de 1990 causado pela abertura da economia e a maior estabilidade da economia com o Plano Real; 2. Elevado crescimento da economia mundial no início dos anos 2000; 3. Presença do governo federal no financiamento da internacionalização das empresas, seja diretamente por meio das empresas estatais ou indiretamente através de financiamento subsidiado pelo BNDES (SIQUEIRA, 2016).

Segundo Fleury e Fleury (2007), o IDE de empresas brasileiras tem por característica a escolha pelo investimento em unidades próprias no exterior, pela aquisição de outras empresas e através da criação de *joint ventures*. O aumento da participação em IDE é uma característica que foi observada em muitos países em desenvolvimento e não apenas no Brasil, pois em 1990 apenas 5% do fluxo de IDE emitido eram provenientes desses países, enquanto que em 2006 esse número aumentou para 16% (UNCTAD, 2006).

Nos últimos anos aconteceram modificações no perfil de investimento direto externo (IDE) das empresas brasileiras. A primeira mudança que se observou foi a respeito do destino do investimento, os mercados da Europa, América do Norte e América Latina ainda são, respectivamente, o primeiro, o segundo e o terceiro principais destinos de IDE. No entanto, dentro dessas regiões foram observadas alterações, como na escolha da Espanha como porta de entrada do continente europeu, ao invés de Portugal. Na América do Norte, o Canadá ganhou destaque, onde antes os Estados Unidos constituíam o principal destino de investimentos. Já na América Latina, países como Peru, México e Venezuela atraem fortes investimentos, em detrimento do mercado Argentino (AMBROZIO, 2014).

A segunda mudança observada foi em relação aos setores das empresas que se internacionalizam, o setor primário, principalmente a atividade de extração mineral perdeu importância nesse cenário. Em contrapartida, adquiriram maior destaque no total do investimento brasileiro direto a indústria com ênfase em metalurgia e as empresas de serviços financeiros (AMBROZIO, 2014).

Entre os principais motivos que levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem pode-se citar a busca pela diminuição da dependência no mercado doméstico, a melhoria da competitividade internacional, a busca por economias de escala e a preocupação com a concorrência global (AMBROZIO, 2014; CYRINO ET AL, 2010). Para Coutinho et al (2008) o maior envolvimento de empresas brasileiras no exterior será essencial para o desenvolvimento da economia nacional nos próximos anos, pois ao se internacionalizarem as companhias adquirem conhecimentos que permitem o amadurecimento de sua competitividade perante o mercado internacional. Assim, as empresas brasileiras participariam do comércio mundial como um *global player*, através do qual estabeleceriam relações com fornecedores, clientes e competidores internacionais.

No entanto, o investimento direto externo (IDE) das empresas brasileiras ainda é pequeno, principalmente quando se compara com outros países em desenvolvimento, como os do continente asiático. Essa pequena participação brasileira pode ser explicada à entrada tardia no mercado internacional, pois as condições para essas empresas eram muito diversas das condições que as empresas pioneiras enfrentaram. Outros países da América Latina também possuem essa mesma característica, como é o caso da Argentina e México (MACADAR, 2008).

5. METODOLOGIA

Neste presente estudo se optou por fazer uma pesquisa de natureza qualitativa através de um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 33), um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Os estudos de caso, normalmente são escolhidos quando existem questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001)

O tipo de pesquisa desse estudo de caso é “descritivo”, o qual tem por característica descrever uma sequência de eventos ao longo do tempo (YIN, 2001) e que demanda do pesquisador diversas fontes de informações a respeito do objeto de pesquisa para que se possa relatar com veracidade os fatos ocorridos (TRIVIÑOS, 1987).

O caso selecionado foi o da empresa Embraer, empresa brasileira criada em 1969. Essa escolha ocorreu por ser uma empresa globalizada que está presente em diferentes países, como Cingapura, China, França, EUA e etc (EMBRAER, 2017). O processo de internacionalização da Embraer foi examinado a partir da perspectiva da escola de Uppsala. Primeiro se analisou como que, segundo esse modelo a internacionalização das organizações ocorreria e assim, a partir da análise histórica, de fatos e dados da Embraer, se comparou a realidade vivida pela empresa com o referencial teórico.

A coleta de informações ocorreu através de pesquisa documental em relatórios publicados pela empresa, por documentos disponibilizados por universidades a partir de outros estudos de caso focalizados na Embraer, em fontes do governo, tanto nacionais como internacionais e nos meios de comunicação.

6. ANÁLISE DO CASO

6.1 EMPRESA ANALISADA: EMBRAER

A Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica SA - foi criada em 19 de agosto de 1969, após decreto do presidente da República Arthur da Costa e Silva, se caracterizava por ser uma companhia de capital misto controlada pela União (EMBRAER, 2017).

A empresa foi instalada na cidade de São José dos Campos, no Estado de São Paulo, local onde já estavam presentes o Centro Técnico Aeroespacial (CTA), o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e o Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento (IPD), presenças que foram essenciais para a intensificação da formação de conhecimentos em setores-chave da indústria aeronáutica no Brasil (MARCENES, 2009).

Através da Embraer, o governo brasileiro queria introduzir a indústria aeronáutica no Brasil (GUERRA, 2014), visto que o Ministério da Aeronáutica possuía grande interesse na fabricação nacional de um jato de treinamento militar (FERREIRA, 2009). Assim, a Embraer surge com o propósito da fabricação em série do Bandeirante, um bimotor turboélice de pequeno porte projetado pelo IPD/CTA (FERREIRA, 2009; EMBRAER, 2017).

Na década de 70 o portfólio de produtos da Embraer ainda era muito pequeno e os aviões eram fabricados e direcionados, em sua maioria, ao próprio Governo Federal (REIS, 2012). Entre as aeronaves que eram produzidas nessa época, pode-se destacar: planador de alto desempenho EMB Urupema, o avião agrícola EMB Ipanema, o jato de treinamento EMB 326 Xavante sob licença da empresa italiana Aermacchi e os aviões EMB 110 Bandeirante que foram destinados a Força Aérea Brasileira (EMBRAER, 2017; REIS, 2012).

No fim da década de 1980 o Brasil passou por uma intensa crise econômica que impactou fortemente a Embraer, assim em 1993 a mesma encontrava-se praticamente em falência (MARTINEZ, 2007). No ano de 1994 a empresa foi privatizada e as instituições financeiras Cia Bozano Simonsen, Wasserstein e Perella adquiriram a participação majoritária da empresa, juntamente com os fundos de pensão PREVI e SISTEL (EMBRAER, 2017). Logo após, a empresa iniciou uma mudança em sua cultura, focada na eficiência, no mercado e nos resultados financeiros, porém sem deixar a excelência tecnológica, principal característica enquanto empresa de controle do Estado (FERREIRA, 2009).

O período que sucedeu após a privatização da Embraer foi de êxito e sucesso corporativo, visto que a situação da empresa, que no início dos anos 1990 se encontrava praticamente em falência, hoje é uma das maiores empresas aeroespaciais do mundo e a terceira maior fabricante de jatos comerciais (GUERRA, 2014; EMBRAER, 2017). Atualmente a Embraer atua nos mercados de aviação comercial e executiva, mercado de defesa e segurança e na aviação agrícola (EMBRAER, 2017).

A empresa hoje possui fábricas, escritórios, centros de serviço e distribuição de peças de reposição em diversos locais do mundo, como China, Emirados Árabes, Estados Unidos, França, Holanda, Irlanda, Portugal, Reino Unido e Singapura (EMBRAER, 2017) e é atualmente uma das maiores companhias exportadoras do Brasil, ocupando em 2015 o 5º lugar, com US\$ 4,1 bilhões em exportações (ALVARENGA, 2016).

6.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER

Segundo Reis (2012), desde sua fundação em 1969, a Embraer apresentava orientação e estratégia internacional como característica de seus negócios. Essa tendência pôde ser observada já em 1970, quando foi realizado um acordo tecnológico com a empresa italiana Aermacchi para produção, sob licença, do jato de treinamento militar Xavante. Em 1974 foi feito uma nova parceria, com a empresa norte-americana Piper, para fabricação de aviões leves

e em 1975 as primeiras aeronaves EMB 110 Bandeirante foram exportadas para a Força Aérea Uruguaia.

Para atender o aumento das vendas e a necessidade de apoio técnico e serviços aos clientes a Embraer, em 1979 e 1983, abriu as primeiras subsidiárias, de capital integral, fora do território nacional (REIS, 2012; MARTINEZ, 2007). A primeira subsidiária foi instalada, em 1979, na cidade de Fort Lauderdale, Flórida, nos Estados Unidos. A entrada da Embraer nesse mercado com a Embraer Aircraft Company (EAC), tinha o objetivo de concentrar as atividades de vendas na América do Norte e de dar suporte técnico aos novos clientes dessa região. A segunda subsidiária foi instalada na cidade de Paris, França em 1983, a criação da Embraer Aviation International (EAI) tinha o objetivo de concentrar as atividades de vendas em território europeu, e prover adequado apoio técnico aos novos clientes da Europa, Oriente Médio e África (EMBRAER, 2017). Essas duas subsidiárias possuíam um papel estratégico nos respectivos mercados, porém a fabricação, o desenvolvimento e a engenharia eram realizados apenas na matriz (REIS, 2012).

No ano 1981 a Embraer realizou acordo com as empresas italianas Aeritalia (hoje Alenia) e Aermacchi para o desenvolvimento e fabricação do AMX, caça de bombardeiro subsônico de nova geração (EMBRAER, 2017). E em 1987 foi firmado acordo com a empresa argentina Fábrica Militar de Aviones (FMA), para o desenvolvimento do projeto da aeronave que foi rebatizado como CBA 123 (EMBRAER, 2017). Durante o início da década de 1990, a empresa passava por uma séria crise financeira, o que resultou no ano de 1994 em sua privatização. Apesar desse ocorrido a Embraer não modificou a estratégia internacional que vinha adotando (REIS, 2012).

A Embraer, no ano 2000, inaugurou um escritório comercial na China e em Cingapura, e em 2002 instalou uma unidade de manutenção em Nashville, Tennessee, nos Estados Unidos chamada de Embraer Aircraft Maintenance Services (EAMS) com a finalidade de aumentar o serviço pós-venda nesse país. Nesse mesmo ano foi feito uma *joint-venture*, Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI), com a empresa chinesa AVIC II para a produção de aeronaves ERJ 145 em Harbin (EMBRAER, 2017).

Em 2004 a Embraer comprou em Portugal a Indústria de Aeronáutica de Portugal S.A. (OGMA), uma empresa que se dedicava à manutenção e reparo de aeronaves civis e militares, manutenção de motores e fabricação de componentes estruturais para grandes empresas aeronáuticas, entre elas a própria Embraer e através dessa aquisição a empresa tinha o objetivo de entrar na União Europeia e expandir a presença da marca Embraer nesses mercados (REIS, 2017; FERREIRA, 2009).

No ano de 2005 foi anunciado a ampliação das operações de manutenção na cidade de Nashville, no Estado do Tennessee, EUA, para atender à crescente demanda por serviços completos de manutenção de aeronaves nos Estados Unidos. Em 2008 a Embraer começou a construção de duas unidades industriais em Portugal, na cidade de Évora, na qual uma se dedicaria a fabricação de estruturas metálicas usinadas e outra a fabricação de conjuntos em materiais compósitos (EMBRAER, 2017). Ainda em 2008 se iniciou a construção nos EUA da primeira fábrica no país, com a finalidade da montagem final de aeronaves no Aeroporto Internacional de Melbourne, no Estado da Flórida.

No ano de 2011 houve a expansão de seus negócios com destino ao Oriente Médio, com a abertura de um escritório comercial na cidade de Dubai nos Emirados Árabes Unidos com o objetivo de suporte ao cliente da aviação comercial.

A Embraer em 2014, inaugurou o Centro de Engenharia e Tecnologia (CETE) no Estado da Flórida, nos EUA. Esse centro é o primeiro do gênero localizado fora do Brasil e tem como objetivo a expansão da presença global da empresa. Também nos EUA, nesse mesmo ano, foi iniciada a construção da fábrica para montagem das aeronaves Legacy 500 e Legacy 450, na cidade da Flórida. Em 2015, a Embraer Aviação Executiva anunciou um novo Centro de Serviços de Manutenção no aeroporto de Le Bourget, na cidade de Paris, com o propósito de suporte e serviços ao cliente no continente europeu (EMBRAER, 2017).

No quadro 2 abaixo pode-se observar o processo de internacionalização da Embraer.

Ano	Evolução do Processo de Internacionalização da Embraer
1970	Acordo tecnológico com a empresa italiana Aermacchi, para produção sob licença, do jato de treinamento militar Xavante.
1974	Acordo firmado com a empresa norte-americana Piper.
1975	Primeiras aeronaves Bandeirante e Ipanema exportadas para o Uruguai.
1977	Primeiro EMB 110P2 Bandeirante comercial exportado para a empresa francesa Air Littoral.
1978	Aeronave Bandeirante recebeu certificação emitida pelo Civil Aviation Authority (CAA) órgão britânico de homologação e também pela Federal Aviation Administration (FAA) órgão norte-americano de homologação.
1979	Estabeleceu-se a subsidiária - Embraer Aircraft Company (EAC), em Fort Lauderdale, na Flórida, EUA.
1981	Acordo com as empresas italianas Aeritalia (hoje Alenia) e Aermacchi para o desenvolvimento e fabricação do AMX.
1983	Estabeleceu-se a subsidiária - Embraer Aviation International (EAI) na cidade de Paris, França.
1983	Primeira aeronave - EMB 312 Tucano - da Embraer produzida sob licença fora do Brasil numa linha de montagem egípcia.
1985	O EMB 312 Tucano fabricado na Irlanda do Norte pela empresa Short Brothers.
1987	Acordo com a empresa argentina Fábrica Militar de Aviones (FMA), para o desenvolvimento do projeto CBA 123.

1993	Estabeleceu acordos de parceria com importantes empresas para o desenvolvimento do EMB 145), Gamesa (Espanha), C&D (EUA), ENAER (Chile) e Sonaca (Bélgica).
1998	O governo da Grécia encomendou à Embraer quatro EMB 145 AEW&C.
1999	Estabeleceu parceria estratégica com grupo europeu de empresas aeroespaciais.
1999	A Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A. (ELEB), foi criada por uma <i>joint venture</i> entre a Embraer e o grupo Liebherr Aerospace, com sede na Suíça.
2000	Inauguração de um escritório comercial e depósito de peças localizados em Beijing, na China.
2000	Inauguração de escritório comercial em Singapura.
2002	Inauguração da unidade de manutenção em Nashville, Tennessee, nos Estados Unidos.
2002	Criação da LCC Leasing em Dublin, Irlanda para administrar e negociar o portfólio de aeronaves usadas da Embraer.
2002	Anunciada a <i>joint venture</i> entre a Embraer e a empresa AVIC II na China - Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI).
2003	A JetBlue Airways, empresa norte-americana encomendou 100 aviões EMBRAER 190
2003	A US Airways encomendou o EMBRAER 170, tornando-se o cliente lançador desta aeronave nos Estados Unidos.
2004	A Embraer e a European Aeronautic Defense and Space Company (EADS) adquiriram a Indústria de Aeronáutica de Portugal S.A. (OGMA).
2005	Iniciou-se a construção de novas instalações para a manutenção de aeronaves na Unidade de Nashville, nos Estados Unidos.
2006	Implantação de três novos centros de serviços nos Estados Unidos, dedicados ao atendimento completo aos jatos executivos Phenom 100, Phenom 300 e Legacy 600.
2008	Anunciado o projeto de implantação de duas novas unidades industriais na cidade de Évora, em Portugal.
2008	Construção da primeira fábrica nos Estados Unidos para montagem final de aeronaves no Aeroporto Internacional de Melbourne, no Estado da Flórida.
2011	Instalação de escritório em Dubai, Emirados Árabes Unidos.
2014	Inauguração do Centro de Engenharia e Tecnologia (CETE) na Flórida, EUA.
2014	Construção da fábrica para montagem das aeronaves Legacy 500 e Legacy 450 na Flórida, Estados Unidos.
2015	Novo Centro de Serviço de Manutenção no aeroporto de Le Bourget, em Paris.

Quadro 2 - Evolução do engajamento da Embraer com o mercado internacional.

Fonte: Elaboração própria. Baseado em Embraer (2017); Ferreira (2009); ECC Leasing (2017), Estadão (2011).

6.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER SOB A ÓTICA DA ESCOLA DE UPPSALA

Devido a especificidade do setor em que atua, o aeronáutico, a Embraer não pode depender apenas do seu mercado interno, sua atuação ficaria restrita, sendo necessário a busca de clientes globais. Portanto, a Embraer apresenta como característica ser uma empresa internacionalizada desde sua criação (MACHADO, 2013; STAL, 2010).

Segundo Grattapaglia (2010) a Embraer segue a ordem proposta por Uppsala ao se internacionalizar, pois esse processo ocorreu de maneira incremental se iniciando pelas exportações e em consequência de limitações de seu mercado interno. As atividades de exportação ocorreram inicialmente para mercados localizados próximos geograficamente, que

é o caso das exportações das aeronaves Bandeirantes e Ipanema para o Uruguai em 1975 (EMBRAER, 2017). Também para Silva (2010) a Embraer ao iniciar as exportações para o Uruguai confirma os estágios de internacionalização de Uppsala ao entrar em mercados cuja distância psíquica é inicialmente menor. No quadro 3 abaixo é possível verificar os estágios do processo de internacionalização sob a ótica da Escola de Uppsala.

Estágio 1	Atividades não regulares de exportação
Estágio 2	Atividades regulares de exportação por meio de agentes
Estágio 3	Subsidiária de vendas no exterior
Estágio 4	Produção no exterior

Quadro 3 – Estágios da internacionalização do modelo original de Uppsala.

Fonte: Elaboração própria. Baseado em Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

O próximo mercado alvo das exportações da Embraer foi o francês, com a venda do Bandeirante para a companhia Air Littoral em 1977 e apenas seis anos depois em 1983 é instalada um escritório de vendas e suporte técnico na cidade de Paris (Embraer, 2017). Pode-se observar que a empresa primeiramente escolheu no mercado francês um modo de entrada que necessitava de um baixo comprometimento de recursos e após adquirir maiores conhecimentos foi instalado o escritório de vendas no país, o qual demandou maiores investimentos e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O mesmo pode ser observado na forma de entrada da empresa tanto para o mercado americano quanto para o chinês, o qual ocorreu em etapas graduais, com o estabelecimento de uma subsidiária e em seguida com a instalação de uma planta de fabricação local (GUIMARÃES; SACOMANO; SILVA, 2014). A expansão para o mercado americano ocorreu em 1979 com a abertura de um escritório de vendas e em 2008 com a implantação de uma fábrica para montagem final de aeronaves (EMBRAER, 2017). No mercado chinês ocorreu a abertura de um escritório de vendas em 2000 e posteriormente foi criada uma *joint venture* com uma empresa chinesa em 2002.

O desenvolvimento dos negócios nos mercados americano e chinês ocorreu com o envolvimento da Embraer em redes de relacionamentos com clientes, fornecedores e com o governo, o qual possibilitou a transferência e compartilhamento de conhecimentos, recursos e capacitações com o objetivo de melhorar seus produtos e atender as exigentes demandas dos clientes (GUIMARÃES; SACOMANO; SILVA, 2014). O desenvolvimento de relacionamentos em rede da Embraer é condizente com o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2009), o qual propõe que a internacionalização ocorre através de relacionamentos

com outras instituições participantes do processo de estabelecimento em novos mercados e das experiências adquiridas através dessas redes.

As exportações para a Grécia em 1998, a abertura de um escritório de vendas em Singapura e na China em 2000 e em Dubai em 2011 representam um aumento da distância psíquica percorrida pela Embraer no decorrer dos anos (EMBRAER, 2017). A entrada da empresa em Portugal apenas em 2004 com a aquisição da OGMA – Indústria de Aeronáutica de Portugal S.A representa uma contradição a teoria de Uppsala no que diz respeito a distância psíquica, pois esse país possui maiores similaridades culturais com o Brasil quando comparado com outros países, como EUA, França, China, Grécia, Singapura, esses que foram alvo de exportações, escritórios de vendas e até a instalação de plantas produtivas anteriormente à Portugal.

No entanto ao analisar a forma como a empresa se inseriu no mercado português, há uma coerência segundo a escola de Uppsala, pois ocorreu inicialmente através da compra de uma empresa já existente e consolidada no mercado, visto que a OGMA foi fundada em 1918 (OGMA, 2017), e em 2008 a Embraer anunciou a implantação de duas novas unidades industriais na cidade de Évora, havendo assim um envolvimento através do investimento de recursos de maneira gradual, conforme os conhecimentos adquiridos fossem aumentando com a experiência nesse mercado (REZENDE, 2002; SALVADOR; PORTO; PESSOA, 2008).

7) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar o processo de internacionalização da empresa Embraer segundo o modelo de Uppsala, que defende a ideia de que as empresas se internacionalizam de forma incremental e que inicialmente se internacionalizariam para países que possuem uma distância psíquica menor.

A Embraer em decorrência do próprio setor em que atua, o aeronáutico, apresenta uma predisposição a internacionalização, essa característica pôde ser observada no fato de que a empresa apenas seis anos após sua fundação, que ocorreu em 1969, já havia feito sua primeira venda para o mercado exterior.

De acordo com Porter (2005) essa característica da Embraer de se relacionar com outros países tem o objetivo de busca de fontes de vantagem competitiva global, tais como, vantagens comparativas, economias de escala e vantagens tecnológicas, pois é um setor no qual avanços na tecnologia e inovação exigem grandes investimentos financeiros, sendo necessária a venda

global para que esses custos possam ser recuperados, e além disso a concorrência em nível internacional pode acarretar melhorias na base de desenvolvimento tecnológico da empresa.

Através da análise histórica da Embraer, constatou-se que a empresa de maneira geral seguiu o proposto por Uppsala ao se internacionalizar. Segundo a teoria, uma empresa iniciaria seu relacionamento com outros países através da atividade de exportação, o que de fato ocorreu, com as primeiras aeronaves sendo exportadas para o Uruguai em 1975.

A escolha do Uruguai confirma outro pressuposto do modelo, que diz que o envolvimento com outros países ocorreria inicialmente com aqueles que houvesse uma menor distância psíquica. Que segundo Johanson e Valhne (1977) é tudo aquilo que pode dificultar o fluxo de informação entre os países, como o idioma, a cultura, o nível de educação e etc.

Os outros países com os quais a Embraer passou a se relacionar confirmam a teoria, visto que ocorreu de maneira incremental, se iniciando por exportações, instalação de subsidiária de vendas e por fim com a instalação de linhas de montagem, como ocorreu com o mercado americano, francês e chinês. Segundo a teoria de Uppsala, essa maneira incremental de se relacionar seria uma forma de obter conhecimento do mercado e as incertezas seriam diminuídas.

Outra característica observada no processo de internacionalização da Embraer foi a utilização das redes de relacionamento, as quais possibilitam o compartilhamento de conhecimento e do aprendizado, sendo essa perspectiva de *network* incorporada ao modelo na revisão feita pelos autores em 2009. Essa visão de *network* foi observada no envolvimento da Embraer com os EUA e a China.

O relacionamento da empresa com Portugal não seguiu o pressuposto da cadeia psíquica de Uppsala, visto que a Embraer já havia se inserido em mercados mais distantes psiquicamente, como China, Singapura e França, antes mesmo de se relacionar com o mercado português.

O caso estudado explicitou a aplicabilidade do modelo de Uppsala, no entanto percebeu-se que o processo de internacionalização de uma empresa é um processo muito complexo e que envolve diferentes fatores. Assim, ficou demonstrado que mesmo que uma teoria possua muitos pontos de convergência com a realidade, ela não consegue explicar em sua totalidade os fatos, pois a realidade possui suas peculiaridades que não podem ser previstas em sua plenitude pela teoria.

Entre as limitações percebidas destaca-se o fato de que a Embraer por pertencer a um setor muito específico, o aeronáutico, pode restringir a aplicabilidade desse estudo para outras empresas, principalmente aquela pertencentes a outras áreas de atuação.

Por fim, para estudos futuros é possível se avaliar a validade do modelo de Uppsala para outras empresas do setor aeronáutico, e também se examinar a influência e auxílio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos -Apex-Brasil-, cujo objetivo é realizar ações diversificadas de promoção comercial para promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior (APEX-BRASIL, 2017), na busca pela diminuição da distância psíquica com o mercado internacional, colaborando para a internacionalização de empresas brasileiras em mercados culturalmente diversos.

BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, Darlan. **Vale mantém em 2015 posto de maior exportadora do Brasil; veja ranking.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/vale-mantem-em-2015-posto-de-maior-exportadora-do-brasil-veja-ranking.html>>. Acesso em: 01 junho 2017.

AMBROZIO, Antonio Marcos. Entendendo o investimento brasileiro direto no exterior. **Visão do Desenvolvimento**, BNDES, n. 52, set. 2008.

APEXBRASIL. **Quem somos.** Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 13 junho 2017.

BARRETO, A., ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, Ângela (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2003.

BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de. Gestão de competências em negócios internacionais. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2010.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CHIAVEGATTI, Débora; TUROLLA, Frederico Araujo. Risco no modelo de internacionalização de Uppsala. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 7, n. 13, jan./jun., 2011.

COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Célio; SABBATINI, Rodrigo. O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In O. Barros & F. Giambiagi (Orgs.), **Brasil globalizado.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CYRINO, A. B., OLIVEIRA, M. M., Jr., BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a Internacionalização de Empresas Brasileiras. In M. M. Oliveira Jr. (Org.), **Multinacionais brasileiras.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAL-SOTO, Fábio. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **Workshop sobre Internacionalização de Empresas - Desafios e oportunidades para os países emergentes**, São Paulo, 2006.

ECC LEASING. **About LCC Leasing.** Disponível em: <<http://www.eccleasing.com/Pages/about.aspx>>. Acesso em 04 junho 2017.

EMBRAER. **Presença global.** Disponível em: <<http://www.embraer.com/pt-BR/ConhecaEmbraer/PresencaGlobal/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 fevereiro 2017.

EMBRAER. **Linha do tempo.** Disponível em: <<http://www.centrohistoricoembraer.com.br/sites/timeline/pt-BR/Paginas/default.aspx#home>>. Acesso em: 31 maio 2017.

ESTADÃO. **Embraer instala escritório e centro de distribuição em Dubai.** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,embraer-instala-escritorio-e-centro-de-distribuicao-em-dubai,92321e>>. Acesso em 02 junho 2017.

FERREIRA, Marcos José Barbieri. **Dinâmica da inovação e mudanças estruturais:** um estudo de caso da indústria aeronáutica mundial e a inserção brasileira. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 2009.

FLEURY, Afonso C.C, FLEURY, MARIA Teresa Leme. Internacionalização das Empresas Brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In A. Fleury & M. T. L. Fleury (Orgs.), **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2007.

FORSGREN, Mats. The Concept of Learning in The Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. **International Business Review**, 2001.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Marcia Zabdiele. Competitividade internacional baseada em recursos estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n.17, jan./abril, 2007.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; FURTADO, João; GARCIA, Renato. Tecnologia e trajetórias de internacionalização precoce: análise de casos na indústria brasileira. **Gestão & Produção**, v.22, n.2, 2015.

GOMES, Giancarlo; SILVEIRA, Amelia; AMAL, Mohamed. Internacionalização e Pequenas e Médias Empresas em Periódico de Administração com Alto Fator de Impacto: 2000-2008. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 9, n.3, set./dez., 2010.

GUERRA, Thiago Thadeu Araújo. **Internacionalização de empresas brasileiras:** uma análise macro-setorial da década de ouro (1999- 2009). Monografia (Bacharel) – Departamento de Relações Internacionais, Universidade Federal de Roraima, 2014.

GUIMARÃES, Antonio Monteiro; NETO, Mario Sacomano; SILVA, Eliciane Maria. Redes Internacionais e Transferência de Conhecimento nas Subsidiárias da Embraer nos Estados Unidos e na China. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, p. 64-82, 2014.

GARRIDO, Ivan Lapuente; VIEIRA, Luciana Marques ; SLONGO, Luiz Antonio ; LARENTIS, Fabiano . A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n.4, nov./dez., 2009.

GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Orientação para o Mercado Externo, Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Internacional: Proposições para um Modelo Conceitual. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 3, n.1, 2006.

HANSSON, Gabrielle; SUNDELL, Hanna; OHMAN, Marcus. **The new modified Uppsala model** - based on an anomalistic case study at Maleberg Water AB. Dissertação (Bacharel) - Department of Business, Kristiansand University, 2004.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.1, jan./mar., 2003.

JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H. David. **Global marketing strategies**. Boston, Houghton Mifflin, 1995.

JOHANSON, Jan; WIENDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm – four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v.12, n.3, 1975.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Erik. The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, 2009.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kotabe; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACADAR, Beky Moron. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, v. 30, n.1, 2009.

MARCENES, L. H. **Estratégias de internacionalização: investimentos diretos externos de multinacionais brasileiras**. Tese (Mestrado) - Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

MARTINEZ, Maria Regina Estevez. **A globalização da indústria aeronáutica: o caso da Embraer**. Tese (Doutorado). Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, 2007.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence and Planning**, 2001.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalization model. In: BJÖRKMAN, I; FORSGREN, M. (ed.) **The nature of the international firm**. Copenhagen: 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Elsevier, 2005.

REIS, Adilson Marques. **A relação entre estratégia e estrutura no processo de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras**. Tese (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2012.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração**, v.37, n.1, jan./mar., 2002.

ROCHA, A., SILVA, J. F., CARNEIRO, J. **Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese**. In A. Fleury & M. T. L. Fleury (Orgs.), *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

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

RUA, Orlando Lima; MELO, Liliana Freitas. O Papel Da Vantagem Competitiva Na Relação Entre Internacionalização E Desempenho Das Exportações: Estudo De Caso Da Efacec. **Revista Ibero-Americana de estratégia**, São Paulo, v.14, n.1, jan./mar., 2015.

SALVADOR, Regina Lúcia de Carvalho Drummond; PESSOA, Fabiana Lana; PORTO, Lana. Análise do Modelo Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 2, n.3, 2008.

SILVA, M. L. **A inserção internacional das grandes empresas nacionais**. In M. Laplane, L. Coutinho; C. Hiratuka (Orgs.), *Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil*. São Paulo: UNESP, 2003.

SIQUEIRA, Marina Ramalho de. Os determinantes da internacionalização das empresas brasileiras do setor de carne bovina. Tese (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, 2016.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, Krishna M. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.12, n.1, 2004.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International marketing**. The Dryden Press, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.