

Recursos Humanos

Competências e Internacionalização:

Um estudo de caso em empresa brasileira com subsidiária de produção no exterior

AUTORAS

TATIANA PROENÇA URBAN

Universidade de São Paulo

tatiproenca@yahoo.com

MARIA TEREZA LEME FLEURY

Universidade de São Paulo

mtfleury@usp.br

Resumo

A internacionalização de empresas brasileiras tem recebido especial atenção nos meios acadêmicos. O interesse não está apenas na relação de exportação, mas na criação de subsidiárias no exterior. Este estudo avança relacionando internacionalização e competências organizacionais em um estudo de caso na Embraer, uma empresa de origem brasileira que, desde 2002 está produzindo aviões fora da matriz, através de uma *joint-venture* na China. Quais foram as competências necessárias? Quais foram os desafios? O que a empresa aprendeu em termos de competências? Essas são as principais perguntas que serão discutidas no caso baseadas com a revisão bibliográfica sobre os temas: internacionalização, aprendizagem e competências.

Palavras-chave: Competências, Internacionalização, Aprendizagem.

Abstract

Internationalization of Brazilian enterprises is in focus at the academic settings. The interest is not only in the exporting relations, but mainly in the creation of subsidiaries abroad. This study relates internationalization and organizational competences in a case study at Embraer, a company born in Brazil that, since 2002, is building airplanes abroad through a joint-venture in China. What were the necessary competences? What challenges have been faced? What the company has learned in terms of competences? Those are the main questions that are going to be discussed in the case based on the bibliographic revision about the topics: internationalization, learning and competences.

Key words: Competences, Internationalization, Learning.

1. Introdução

As discussões sobre ambiente competitivo e busca de oportunidades para o crescimento da firma aparecem com grande frequência na literatura de economia e de estratégia. Como uma vertente desses grandes temas, considerada a solução para alguns dos desafios das firmas e a origem de outros, situa-se o tema internacionalização.

Existem diversas linhas pelas quais o tema avança, dentre elas uma corrente mais recente, em que se destacam Bartlett e Ghoshal (2000) focam seu interesse em identificar grupos de países ou de empresas com perfis diferentes de internacionalização. Esses autores adotam a denominação “*late movers*” ou “*late comers*”, ou seja, países ou empresas que começam a atuar de forma tardia fora de seu país de origem e que teriam um estilo diferente de internacionalização dos países industrializados. Neste grupo, por exemplo, encontram-se as empresas que nasceram no Brasil, China, Índia e outros países da América Latina, “*late movers*” por definição.

2. Problema, objetivo e questões de pesquisa

No Brasil, os debates sobre internacionalização têm se intensificado nos últimos anos, muitas vezes tomando o tema como algo inovador. Entretanto, o histórico das relações do Brasil com o mundo, não demonstra um fenômeno recente, afinal, desde as atividades de pirataria, o desempenho de Portugal em relações comerciais ao redor do mundo, da Companhia das Índias Ocidentais são marcantes em atividades empresariais internacionais envolvendo esse país. O Brasil, desde os primeiros dias de colônia, já mantinha relações com o mundo. As diversas fases da história da economia brasileira ilustram esta realidade: exploração de pau-brasil, de ouro, a produção de açúcar e de café demonstram a abertura que a economia brasileira sempre teve para o exterior. Infelizmente, o foco dessas atividades era, muitas vezes, o enriquecimento de outras nações e não o desenvolvimento interno. Apenas com o processo de industrialização e substituição de importações a atenção começou a se concentrar no crescimento nacional. O fechamento do mercado, por outro lado, limitou o desenvolvimento da indústria brasileira que perdeu competitividade mundial até o momento da abertura do mercado em meados da década de 1990. Nesta nova fase, o Brasil volta-se novamente para o mundo acompanhando uma forte onda de suavização das fronteiras nacionais para as empresas, seus fornecedores e seus mercados. Desde então, o sistema produtivo brasileiro passou por uma reorganização de diversos setores e revisão de paradigmas.

A partir deste ponto, a internacionalização das empresas nascidas no Brasil assume novas características. O movimento ao exterior se dedica ao fortalecimento da empresa brasileira pela atuação em diferentes mercados ao redor do mundo. Entretanto, o número de casos é ainda muito acanhado em comparação a outros países mesmo dentro do grupo dos chamados “*late movers*”. Nesta posição tardia em que as empresas de origem brasileiras se encontram, está o problema de interesse deste trabalho. Mais especificamente, procura-se conhecer de maneira mais profunda as empresas brasileiras que, diferenciando-se da maioria das empresas do país, conseguiram se internacionalizar até o ponto de estabelecer subsidiárias

fora do Brasil. A pesquisa se concentrando na investigação das competências organizacionais envolvidas no processo de internacionalização em um estudo de caso na Embraer.

O objetivo principal deste estudo é identificar competências organizacionais de uma empresa nascida no Brasil com subsidiárias de produção no exterior que foram fundamentais ou tiveram destaque no processo de internacionalização da empresa estudada. Procura-se ainda identificar as competências organizacionais aprendidas e que se destacam na ao longo da atuação internacional de cada organização estudada. Assim, tem-se como finalidade de identificar algumas competências organizacionais para a internacionalização.

Com isso, espera-se contribuir para estimular e ampliar o debate sobre internacionalização e para aumentar o esclarecimento sobre competências a serem consideradas por empresas brasileiras que desejam produzir exterior. Com este estudo, esperar-se responder às seguintes questões:

- Quais foram as competências organizacionais que se demonstraram necessárias para o processo de internacionalização?
- Quais foram os grandes desafios enfrentados em termos de gestão intercultural entre matriz e subsidiária (pessoas, mercados, governos, etc)?
- Quais foram as competências organizacionais aprendidas a partir dos desafios no processo de criação de subsidiária no exterior?

3. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste estudo está apoiada em um tripé: aspectos estratégicos da internacionalização, competências e aprendizagem. Para explorar esses elementos, serão discutidos aspectos da teoria sobre estratégias para internacionalização, da teoria sobre competências, formação de competências e aprendizagem. Especial atenção será dada ao debate sobre gestão intercultural para complementar o quadro de fundamentação teórica.

3.1. Aspectos Estratégicos da Internacionalização

3.1.1. A Escola Nórdica

Os primeiros estudos sobre internacionalização foram realizados por pesquisadores da Universidade de Uppsala na Suécia que desenvolveram uma distinta linha de pensamento da teoria da firma baseada no processo de internacionalização das empresas suecas desenvolvendo a Escola Nórdica.

Os autores complementam que esta escola, a qual foi intensamente influenciada pelos trabalhos de Penrose, de Cyert e March e de Aharoni, tem como um dos pressupostos que o modelo de internacionalização da firma através de exportação ou investimentos diretos seria uma consequência de seu crescimento. Estando o mercado doméstico saturado, com oportunidades restritas de lucratividade, a firma buscaria novos locais para se expandir. Inicialmente, seriam buscados locais em que haveria similaridades com as operações já existentes. As etapas, conforme descrevem Hemais e Hilal (2002, p.22) seriam as seguintes:

um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tivesse a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofundaria a partir do aumento desses conhecimentos e da melhora dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A seqüência na seleção de mercados abrangeria a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psicologicamente distantes, na medida em que a firma ganhasse experiência de operações estrangeiras. (...) quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza.

Apesar de algumas críticas à Escola pelo fato de que essas etapas não seriam necessariamente seguidas por todas as organizações e também por não haver provas sobre a relação de causa e efeito entre a experiência adquirida e o resultado na organização, para a finalidade deste estudo, a Escola apresenta dois pontos merecem destaque. O primeiro são as noções de evolução e aprendizagem implícitas no processo de internacionalização gradativa iniciada pela exportação em que se obtêm informações sobre um novo mercado até chegar a mercados chamados de psicologicamente mais distantes. Outro ponto de destaque é a identificação de fatores culturais como críticos e fontes de incerteza no processo.

Drogendijk (2004), seguindo a linha da Escola Nórdica, destaca que a internacionalização deveria acontecer de forma gradual. Para o autor, as empresas multinacionais são coleções de subsidiárias que operam em uma diversidade de ambientes nacionais. Seria necessário compreender o relacionamento entre as matrizes, suas subsidiárias e os diversos *stakeholders* nos ambientes interno e externo da organização para uma gestão internacional efetiva. O autor apresenta o processo de internacionalização com três fases. Inicialmente, a filial estrangeira estaria muito ligada à matriz e começaria a aprender como atuar em seu novo ambiente “*by doing*”. A partir desta interação, poder-se-ia observar um distanciamento da matriz ao mesmo tempo em que a filial se aproximaria de outras filiais, trocando experiências. O terceiro passo seria uma maior independência em relação à matriz e às filiais e um maior vínculo com os *stakeholders* do ambiente local (como, por exemplo, os governos e clientes).

3.1.2. Impulsionadores e Limitadores

Nummela et al. (2004) apresentam que haveria dois grandes fatores que levariam as organizações a se lançarem ao exterior com sucesso. O que empurraria (*push*) a empresa a internacionalizar seria a pressão do ambiente dinâmico, ou seja, a busca da competitividade. O outro fator que puxaria (*pull*) as empresas a sair seria o “*global mindset*”, ou seja, a orientação global e o empreendedorismo internacional do gestor. A primeira se refere à atitude positiva do gestor em direção a questões internacionais e também a sua habilidade em se adaptar a diferentes ambientes e culturas, comprometimento e visão internacional; o segundo relaciona-se às dimensões básicas do empreendedorismo: aceitação de risco, inovação e proatividade. A combinação de fatores externos e de um ambiente interno propício (competências) seriam fundamental para o movimento em direção ao exterior.

Kotler (2000) afirma que as empresas não teriam motivações internas à internacionalização caso não sentissem uma ameaça, como por exemplo: outras empresas, de outros países, poderem estar produzindo melhores produtos a um preço inferior e atacar seu mercado interno; outros mercados poderem ser mais atrativos do que o mercado interno; o mercado interno talvez não ser suficientemente grande para absorver a escala de produção da empresa; a empresa talvez procurar não ficar dependente de um único mercado, ou então, os consumidores da empresa podem estar partindo para o exterior e necessitar de seus serviços internacionais.

Por trás da posição defendida por Nummela et al. (2004) e Kotler (2000) existem duas linhas teóricas. Kotler (2000) parece seguir a corrente em que Porter (1992) é um grande representante, que alerta a organização para um olhar focado no ambiente externo, na gestão das forças competitivas e no posicionamento que a empresa assume neste ambiente. De outro lado, existe a corrente que tem suas raízes na Teoria de Crescimento Firma trazida por Penrose em 1959. Ela apresenta a internacionalização como consequência do crescimento da firma, porém critica as abordagens tradicionais até então desenvolvidas em que se apresentava o crescimento da firma com uma analogia biológica, tratando firmas como organismos,

ignorando a motivação humana e a decisão consciente no processo de crescimento¹. Seguindo esta linha de raciocínio, nascem a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*), a Escola de Uppsala e as teorias sobre competências organizacionais trazendo para dentro da firma o foco da análise. Autores das escolas de planejamento estratégico através da análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) estão mais alinhados com o que trazem Nummela et al. (2004) e mostram que as duas modalidades não seriam excludentes, porém, a maioria dos autores tende a priorizar um aspecto ou outro. No caso da discussão sobre competências, que será realizada mais adiante, seguirá a linha de autores como Fleury e Fleury (2004), Mills et alii (2002) e Prahalad e Hamel (1990) que defenderem o balanceamento entre as duas correntes, dando especial atenção para os aspectos internos da organização, seus recursos e competências como fonte de vantagem competitiva e como importante referencial para a formulação estratégica.

No que se refere a estímulos formais à internacionalização de empresas brasileiras, Rocha, Blundi e Dias (2002), os governos brasileiros nas décadas de 60, 70 e 80 investiram grandes volumes de recursos de fomento à exportação. O resultado foi o de que as empresas brasileiras assumiram, em grande parte dos casos, a posição de fornecedor de produtos manufaturados sem marca e de baixo valor comercial. Se por um lado o conhecimento obtido a partir do processo de exportação, de acordo com a Escola Nórdica, representaria um valioso recurso para estimular etapas mais avançadas do processo de internacionalização, por outro lado tem-se como resultado um número reduzido de empresas brasileiras que conseguiram superar esta etapa e criar subsidiárias no exterior. Apesar dos incentivos do governo para a internacionalização a partir de exportação, Rocha, Blundi e Dias (2002, p. 64), afirmam que a resistência das organizações em deixar o mercado doméstico em busca de novos mercados seria justificada pelo “temor ao desconhecido e pelos riscos envolvidos na internacionalização”.

3.1.3. Entrantes Tardios

Alguns autores têm voltado sua atenção para empresas que entram tardiamente no mercado global. Enquanto a teoria clássica enfoca as vantagens daqueles que primeiro entram no jogo e desfrutam de privilégios de monopólio por algum tempo, alguns pesquisadores têm se dedicado a compreender como empresas que entram tardiamente conseguem sobreviver e assumir posição competitiva de destaque. Nesta linha, Bartlett e Goshal (2000) buscaram aprender lições com os entrantes tardios. Por entrantes tardios, vale a pena fazer uma distinção. Tsang (1999) apresenta que haveria dois tipos de entrantes tardios: aquelas empresas que por serem provenientes de países emergentes; aquelas empresas provenientes de países industrializados, mas que se deslocaram ao exterior posteriormente às demais de seu país. Bartlett e Goshal (2000) não classificam de acordo com as categorias trazidas por Tsang (2000), porém, o foco de seu estudo está nas empresas provenientes de países emergentes. Um dos exemplos trazidos foi o de uma indústria farmacêutica indiana que, apoiada na análise de suas competências essenciais e na vantagem significativa em custos, foi capaz de criar uma pequena área de excelência dentro da Índia. Os autores apresentam que seria necessária uma mudança de mentalidade (*mind-set*), uma estratégia clara em busca de espaços deixados pelos primeiros entrantes (*benchmarking* ou mudança das regras do jogo) e o desenvolvimento de uma cultura de busca contínua de aprendizagem. Os autores apresentam que a falta de

¹ “In addition to the traditional approaches, there have been sporadic attempts to develop theories of the growth of firms using biological analogies and treating firms as organisms whose processes of growth are essentially the same as those of the living organisms of the natural world. There are many difficulties with this type of analysis, one of the most serious being the fact that human motivation and conscious human decision have no place in the process of growth”. (Penrose, 1959, p.2)

conhecimento das reais potencialidades da empresa (para menos ou para mais) podem representar barreiras para ir além do mercado doméstico ou razão para o fracasso no exterior.

3.1.4. O Desafio Cultural

Um ponto que os diversos autores que abordam o tema da internacionalização enfatizam é o desafio cultural da internacionalização. Autores como Hofstede (1997) argumenta que apesar de usar a mesma palavra para designar, a cultura organizacional e a cultura nacional (da sociedade) seriam fenômenos de natureza diferente.

“Usar o termo ‘cultura’ para ambas pode ser enganador.(...) Com base na investigação (realizada), as percepções compartilhadas das práticas diárias devem ser consideradas como o centro da cultura da organização. Nas culturas organizacionais do estudo (realizado), os valores dos empregados diferem mais de acordo com critérios, tais como nacionalidade, idade e educação dos empregados, do que de acordo com a sua presença da organização *per se*”. (Hofstede, 1997:213).

Hofstede fundamenta sua argumentação a partir da diferenciação do que seriam valores e práticas. Valores seriam adquiridos na formação primária e secundária do indivíduo, seriam profundos e não se alterariam após 10 anos de idade, mesmo se o indivíduo mudasse de país. Práticas seriam convenções, costumes, hábitos, maneiras, tradições, usos e poderiam ser alterados de acordo com o ambiente em que o indivíduo se situa.

No que se refere ao impacto dos aspectos culturais na internacionalização, alguns estudos são ilustrativos. Em seu artigo, Weber e Camerer (2003) alertam para falhas no processo de fusão devido a culturas organizacionais conflitantes. Os autores afirmam que embora a questão cultural possa ser vista por alguns como uma ‘coisa pequena’ (quando se compara com mercado, produto, sinergia entre recursos...), ela seria justamente o oposto. Ela afeta como o dia-a-dia dos negócios vai acontecer, se há ou não compreensão do que está sendo discutido, como as prioridades são estabelecidas, como as promessas feitas são ou não cumpridas, como os parceiros na fusão concordam como o tempo vai ser despendido e muito mais. Apesar de sua importância, a maioria das vezes ela é subestimada quando os benefícios de uma potencial fusão são analisados.

O ponto para o qual Hofstede alerta é o de que uma vez em outro país, a empresa deve muitas vezes adotar comportamento administrativo diferente do que ela adotaria em seu país de origem. As políticas de gestão e liderança devem estar de acordo com outras esferas da vida da sociedade que vão além do ambiente corporativo. Como exemplo, no Brasil, haveria uma priorização da família por parte dos executivos enquanto, nos Estados Unidos, a riqueza pessoal teria maior destaque. O autor estimula a reflexão sobre o fato de uma simples característica poder implicar em focos completamente diferentes principalmente na gestão de pessoas.

Hofstede e Drogendijk (o último foi discutido no item anteriormente apresentado sobre estratégia) se aproximam ao alertar que a sobrevivência de uma organização no ambiente externo depende da adaptação à sociedade local. Drogendijk vai além ao afirmar que esta adaptação local significa inclusive afastamento da matriz em uma postura mais autônoma. Apesar disso, autores como Geursen e Dana (2001) alertam para o fato de que a maioria das organizações de grande porte estaria demasiadamente focada internamente e que isso dificultaria a adaptação no exterior. Geursen e Dana (2001) afirmam que culturas de grandes corporações parecem ser mais intensamente baseadas na preservação interna, no desenvolvimento da corporação e na percepção competitiva do que na agilidade, o que seria uma ameaça ao sucesso da organização em um ambiente dinâmico e novo.

3.2. Competências Organizacionais

Para iniciar este tópico, é importante fazer uma distinção. A discussão sobre competências segue por diversos caminhos. Por um lado a discussão de pesquisadores sobre estratégia, na qual se destacam autores como Mills et alii (2002), Hamel e Prahalad (1990 e 1995) cujo foco está nas competências organizacionais. Por outro lado, segue a área de gestão de pessoas, mais focada em competências individuais. Apesar de reconhecer a importância dos estudos sobre competências individuais, este estudo não terá foco nas competências organizacionais adotando-se como referência central os estudos de Mills et alii (2002), porém a revisão bibliográfica se inicia com Hamel e Prahalad.

Hamel e Prahalad (1995) definem competência como *“um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado benefício aos clientes”*. (p.229).

Mills et alii (2002, p. 9) ampliando os trabalhos de Hamel e Prahalad não estão preocupados apenas com as competências essenciais. Os autores definem competência como a *“forma de descrever o quão bem (ou não) sua firma desempenha suas atividades necessárias”*. Os autores afirmam que a empresa possui forças ou alta atividade de competência se ela puder superar a maioria dos competidores em um fator competitivo que os consumidores valorizam. Assim, pensa-se competência como uma variável e não um atributo, pois não só refere-se a ter ou não, mas em que grau esta competência existe.

A noção fundamental que está por trás da definição de Mills et alii (2002) e que será aplicada neste estudo é a de que competência seria formada por uma série de blocos chamados recursos. A maneira pela qual os recursos são combinados define a construção de uma competência de alto desempenho. Os recursos em cada competência seriam combinados formando competências que se apoiam umas às outras dando suporte àquelas percebidas pelos clientes e às que garantem o sucesso do negócio.

3.3. Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem

Autores como Ruas (2001) estabelecem a ligação entre o conceito de competências e aprendizagem: *“(...) não estamos tratando da noção de competência como estoque de recursos, nem tampouco como uma dimensão quantitativa, mas repensando o conceito de competência em sua forma dinâmica, isto é, na competência em forma de ação.”* O dinamismo descrito pelo autor, se refere à aplicação dos recursos, mas também pode ser entendido como algo em constante mudança, aprimoramento e aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997) focam seu estudo na geração de conhecimento através da aprendizagem contínua. O primeiro ponto característico dessa obra é a definição de conhecimento como crença, ou seja, inclui valores dos indivíduos. A geração de conhecimentos na organização ocorreria através de uma espiral partindo dos indivíduos e envolvendo grupos e organizações em uma dinâmica de transformação bidirecional entre conhecimento tácito e explícito. Na empresa criadora de conhecimento, inventar novos conhecimentos não seria uma atividade especializada – um reduto do marketing ou do planejamento estratégico – mas estaria presente em toda a empresa.

Os autores defendem a existência de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito seria algo altamente pessoal, difícil de formalizar e, portanto, difícil de comunicar. O conhecimento explícito seria formal e sistemático e por isso, é facilmente comunicado e compartilhado. Os autores defendem que a aprendizagem dependeria de um contexto propício. Assim, haveria contextos que facilitariam e outros que dificultariam a aprendizagem. A redundância seria um aspecto-chave, uma vez que estimularia o diálogo frequente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma *“base cognitiva comum”* entre os funcionários, facilitando assim a transferência de conhecimento tácito.

Propiciar a aprendizagem seria uma competência que permite à organização o desenvolvimento de novas competências. De acordo com a abordagem de Fleury (2002, p. 58):

a organização situada em um ambiente institucional define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la num processo de aprendizagem permanente. Não existe ordem de precedência nesse processo e sim um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem.

Assim, os autores demonstram que aprendizagem e competência são dois elementos fortemente ligados, sendo a aprendizagem a forma para o desenvolvimento de competências. No que se refere aos aspectos estratégicos da aprendizagem, Hemais e Hilal (2002) remetem a Penrose (1959) e apresentam como grande diferencial da sua teoria a noção de que o que limitaria o crescimento da firma seria o conhecimento e não a demanda, como defendiam os autores clássicos. A firma passa por um processo evolutivo na aquisição de conhecimento e na experiência coletiva.

4. Metodologia de pesquisa

Foi adotado o método de estudo de caso, por se tratar de um estudo exploratório em profundidade. Dentre as empresas de origem brasileira que possuem subsidiárias de produção no exterior, foi selecionada a Embraer. Os dados são baseados em fontes secundárias (publicações e *website*) e fontes primárias (entrevistas com pessoas que estão ou estiveram ligadas à Embraer). A análise dos dados será realizada através de triangulação. A aplicação desta técnica em estudos de caso, tem como objetivo a busca da neutralidade.

Para a identificação de competências, serão utilizadas como referência as definições de competências organizacionais desenvolvidas por Mills et alii, Prahalad e Hamel, bem como as noções de aprendizagem trazidas por Ruas, Nonaka e Takeuchi e Fleury.

5. Apresentação e Análise dos Dados

5.1. Apresentação da Empresa

O caso foi desenvolvido na Embraer que, devido ao fato de estar em um setor estratégico para o país, nasceu com capital público. Após uma séria crise financeira na primeira metade da década de 1990, a empresa foi privatizada. Com a mudança do perfil acionário, a empresa também mudou seu foco de centrado apenas em tecnologia para uma abordagem mais direcionada para o mercado e para a gestão financeira. No final da década, a empresa assinou uma parceria com outras empresas européias do setor que permitiram acesso a novas tecnologias, aprimoramento de processos de fabricação e desenvolvimento de novos mercados para seus produtos, trazendo ganhos de eficiência e maior lucratividade e ampla aceitação mundial da organização.

Os produtos da Embraer são destinados a três segmentos focando públicos diferentes: executivos, empresas prestadoras de serviços (a Embraer detém 45% do mercado) e governo. A Embraer produz para diversos mercados no mundo, e está hoje entre as quatro maiores empresas do setor. A diversificação assume papel fundamental para a gestão de fluxo de caixa da organização, permitindo receitas melhor distribuídas nos diversos períodos do ano.

Em sua declaração de missão, nota-se a preocupação da empresa em garantir sua competitividade no mercado através da satisfação do cliente e da inovação tecnológica, gerando resultados financeiros para a organização e desenvolvendo os empregados pessoalmente e as comunidades, como é ilustrado a seguir:

“O negócio da Embraer é satisfazer seus Clientes do Mercado Aeronáutico com soluções competitivas e inovadoras de elevado padrão tecnológico, atendendo à plena satisfação de suas necessidades, maximizando os resultados dos Acionistas e promovendo o

desenvolvimento de seus empregados e das comunidades em que atua". (Fonte: www.embraer.com.br , visitado em 18/05/05).

Em sua declaração de visão, a empresa explicita seu desejo de se tornar líder do mercado através da excelência de suas práticas de gestão e tem sido reconhecida e premiada: *"A Embraer continuará a crescer para ser uma das principais forças globais dos Mercados Aeronáutico e de Defesa, líder nos seus segmentos de atuação, reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial"*. (Fonte: www.embraer.com.br , visitado em 18/05/05)

No que se refere à gestão de pessoas, a meta da área é a seguinte:

contribuir com a empresa no alcance e na superação dos desafios decorrentes do crescimento acelerado e da internacionalização da empresa, através da condução otimizada e integrada de processos de suprimento, qualificação e manutenção de pessoal, tendo como referências: o posicionamento estratégico da Embraer; a preservação da cultura e da identidade; a imagem corporativa no Brasil e no Exterior; a agregação contínua de novas competências; a necessidade de obtenção de ganhos de produtividade e redução dos prazos; qualidade do produto e dos serviços prestados aos clientes; o valor do capital humano atual e a pressão dos novos desafios. (Fonte: www.embraer.com.br , visitado em 18/05/05)

Observa-se, através da declaração acima que o papel da área de recursos humanos está alinhado, dá suporte e viabilizar a estratégia e o novo posicionamento da empresa em sua busca para o sucesso no exterior.

Movimento para a Internacionalização

Além de ser uma das principais exportadoras brasileiras, a Embraer possui escritórios de serviços ao cliente na Austrália, China, França, Cingapura e Estados Unidos. Na China, através de uma *joint-venture*, foi estabelecido o primeiro empreendimento industrial da Embraer fora do Brasil. A internacionalização segue o modelo gradual recomendado pela escola de Uppsala, porém não se observa a característica de iniciar por países psicologicamente mais próximos. Dentre os marcos históricos do processo de internacionalização, destacam-se:

- 1997 – Fundação da Embraer Austrália;
- 2000 – Inauguração de representação em Pequim - responsável por ações de marketing e vendas no território chinês. Em Dezembro, foi inaugurado um escritório de representação em Cingapura;
- 2002 - iniciam-se as operações do centro de distribuição de peças da Embraer na China. Em Dezembro do mesmo ano, a Embraer forma *joint-venture* com uma empresa nacional chinesa (Avic II). Um ano mais tarde, já apresentam e testam seu primeiro produto fabricado em território chinês. Em Outubro, a empresa assina representação comercial de sua mais nova família de produtos no Japão.

Fonte: Dados obtidos em www.embraer.com.br visitado em 27/11/04.

De acordo com um dos entrevistados, a Embraer é uma empresa que não pode atuar apenas nacionalmente, uma vez que a demanda nacional não é suficiente. Assim, a empresa desde suas origens tem se dedicado à exportação. É importante ressaltar que o produto vendido pela Embraer é estratégico e de alto custo e, portanto, o acesso a mercados é um grande desafio enfrentado pela empresa. Um ponto enfatizado foi a necessidade de "atuação geopolítica forte" que envolve além de bons relacionamentos e boa imagem pública algumas compensações. O mercado chinês devido a seu porte é de grande interesse para a Embraer. Para ter acesso a este mercado, a Embraer precisou ter um parceiro local, ou seja, para evitar outros custos como o alfandegário e por exigências políticas, partiu para a criação da *joint-venture* que, necessariamente, deveria ter um parceiro chinês.

5.2. Análise de Competências Organizacionais da Embraer para Internacionalização

Fleury (2002) descreve a Embraer como uma organização que teria passado por uma evolução de *core-competences* através dos diversos estágios de sua história. Inicialmente, sua competência essencial seria o projeto do produto e do processo produtivo. Por volta da década de 1970, a empresa viu-se diante da necessidade de ampliar sua competência comercial e o fez através da parceria com uma Empresa Americana. O foco em competências técnicas já não era suficiente para o sucesso no mercado. A partir da privatização, a nova diretoria enfocou as competências financeiras e forte orientação para o mercado, através de mudanças culturais e alavancagem de competência em desenvolvimento e gestão de projeto. O entrevistado concorda com as afirmações acima e complementa que a gestão de fluxo de caixa dentro da gestão financeira seria um outro ponto determinante para o sucesso. Assim, as competências de gestão de mercado ao lado das competências de gestão financeira (gestão de caixa e captação de recursos para financiar novos projetos e períodos de baixa demanda), de projetos (parceiros, cadeia de suprimentos) e geopolítica (entendimento da economia global, relacionamento com governos, entendimento de leis entre outras) são apresentadas como indispensáveis para o sucesso na internacionalização.

Dentre as competências essenciais da Embraer apresentadas por JOÃO e FISHMANN (2004), destacam-se: design, gestão do projeto, capacidade de compreender as necessidades dos usuários em seu nicho de comercialização, absorção rápida de capacidades tecnológicas, competitividade de custo, família de desenvolvimento de novos produtos, sistemas de navegação, montagem de aeronaves e serviços de apoio ao cliente. Muitas das competências listadas acima certamente garantem a aceitação e sucesso dos produtos da Embraer no mercado (design, compreensão dos anseios dos usuários, custo, serviços de apoio a clientes, etc), mas nem todas estão diretamente relacionadas à internacionalização da empresa. Dentre elas, talvez apenas a gestão de projetos tenha sido potencializadora da internacionalização uma vez que esse modelo se dá através de parcerias com outras organizações ao redor do mundo. O contato com outras organizações permitiu que a Embraer fosse se familiarizando com a convivência entre empresas de culturas diferentes e o amadurecimento dessas competências certamente alavancou o sucesso da *joint-venture* na China.

Seiffert (2005) apresenta a Embraer como uma empresa intensiva em capital intelectual humano que atua no projeto, desenvolvimento, fabricação e venda de produtos, tendo o aporte tecnológico como uma de suas pré-condições de inserção e sobrevivência. O autor ilustra as adaptações que a organização sofreu a partir da privatização incluindo entre elas a mudança na estrutura da organização que passou a ser matricial, visando obter aumento da flexibilidade, da interação e autonomia ao mesmo tempo em que diminuiria custos e tempo de desenvolvimento de novos produtos.

As linhas diretivas da estrutura organizacional da Embraer apontam para uma busca de integração entre as necessidades técnicas, produtivas e mercadológicas. Semelhante peculiaridade resulta uma forte demanda pela geração, aquisição e utilização de novos conhecimentos. (Seiffert, 2005:104).

Assim, o autor atrai a atenção para a forte relação entre a estratégia, a estrutura e as competências da organização. Outro aspecto interessante na declaração acima se refere à posição estratégica que assume a geração, aquisição e aplicação do conhecimento na Embraer. Com programas de incentivo à geração de melhorias, a Embraer procura estimular o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamaram de contexto propício à inovação, um estímulo à externalização e melhoria contínua em busca da renovação e aprimoramento de competências.

A área de recursos humanos, por exemplo, estaria mudando seu enfoque local para global, saindo de uma gestão paternalista para uma gestão por resultados, do enfoque técnico para o empreendedor, da posição de empresa exportadora para empresa global entre outras

adaptações que foram necessárias para viabilizar o processo de internacionalização. Assim, recursos humanos assumiu uma configuração descentralizada, composta de uma equipe de consultores internos tendo como grande desafio o desenvolvimento de lideranças para atuar em um ambiente com acelerado ritmo de crescimento e transformação, atuação global, ingresso massivo de novos empregados. Mais uma vez fica nítida a relação entre estratégia, estrutura e competências (organizacionais e individuais).

6. Conclusões

O interesse pela Embraer como organização para o presente estudo foi devido a sua atitude empreendedora e a criação de sua filial no exterior, mais precisamente, na China através de uma *joint-venture*. Seria reducionismo dizer que esta seria a única característica relevante da empresa a ser considerada. A riqueza que a Embraer trás para este estudo está no caminho por ela trilhado para chegar até a China. Este caminho não é formado apenas pelas etapas pelas quais passou, mas pelo que foi aprendendo neste trajeto, quais competências possuía, quais teve que desenvolver e em quais competências se apóia hoje para garantir seu sucesso.

A Embraer nasceu em um ambiente estruturado e com papel muito característico: o desenvolvimento de tecnologia para o governo brasileiro com o apoio de um Instituto de Tecnologia com foco em competências ligadas à tecnologia. Com o tempo e com a mudança das condições ambientais e a decorrente privatização o foco foi sendo alterado para o mercado e para resultados. Com isso, a Embraer reviu seu modelo e estrutura de gestão e alterou seu posicionamento para a gestão de projetos, a gestão financeira e a gestão geopolítica apoiadas pela visão de negócios, foco no cliente, flexibilidade e integração. Certamente, a tecnologia e a inovação continuam sendo competências fundamentais para o negócio da organização, mas a empresa reconhece que o sucesso depende de muito mais.

A Embraer, como gestora de projetos, teve contato com diversas organizações e grupos de empresas no desenvolvimento de seus produtos. Além disso, o posicionamento como empresa global no mercado em que atua demandou da empresa um *global mindset*. Uma vez que seus produtos são comercializados globalmente, a Embraer desenvolveu subsidiárias em vários países através de escritórios de comercialização e serviço de manutenção. A associação entre as competências desenvolvidas com a gestão internacional e as competências comerciais e conhecimento sobre a cultura, a política e o mercado adquiridos com os escritórios comerciais teriam sido, por um lado, a grande impulsionadora da *joint-venture* na China (uma vez que se trata de uma “contrapartida” para o acesso ao mercado), mas por outro, também teria viabilizado diversas aprendizagens (*learn by doing*) principalmente as geopolíticas e culturais gerando competências fundamentais para o sucesso da *joint-venture*.

Se por um lado as oportunidades, a competitividade e as demandas do mercado apontavam para o caminho da internacionalização, por outro a empresa ela só foi possível porque a empresa possuía competências para isso, mas também precisou rever diversos de seus processos produtivos e de gestão para assegurar que a internacionalização acontecesse da maneira certa. Neste sentido, foi necessária a revisão do modelo administrativo em termos de estrutura, gestão de pessoas e gestão do conhecimento, afinal a Embraer deveria ser uma empresa ágil, flexível, operando eficientemente, cada vez melhor e com baixo custo. A internacionalização exigiu a melhoria contínua da empresa e o desenvolvimento de novas competências que hoje comporiam a base de seu sucesso no mercado global: a gestão de projetos, a gestão de mercado, a gestão financeira e a gestão geopolítica.

7. Referências

BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. **Going Global: Lessons from Late Movers**. HBR, Março-Abril 2000. p. 132-143.

DROGENDIJK, R. **The public affairs of internationalisation:balancing pressures from multiple environments**. Journal of Public Affairs. Vol.4 n.1, pp. 44-55. 2004.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Alinhando Estratégia e Competência**. RAE, vol. 44, n. 1, jan/mar, 2004. pp.44-57.

FLEURY, M. T **A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional**. In FLEURY, M. T. (coord.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. pp. 51-61.

GEURSEN, G. M. & DANA, L. P. **International Entrepreneurship: the concept of intellectual internationalisation**. Journal of Enterprising Culture. V.9, n.3 pp. 331-352. September, 2001.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEMAIS, C.A. e HILAL, A. **O Processo de Internacionalização da Firma segundo a Escola Nórdica** in Rocha, A. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002 pp. 15-40.

HOFSTEDE, G. **Cultura e Organizações**. Silabo, 1997.

JOÃO, B. N. e FISCHMANN, A. A. **Estratégias Baseadas no Conhecimento na Embraer: Um Estudo de Caso**. Série de Working Papers: Working Paper no. 04/011. www.ead.fea.usp.br/wpapers visitado em 19/Nov/2004.

KOTLER, P. **Marketing Management**. New Jersey: Prentice Hall:2000. 10th Ed.

MARTINEWSKI, A. L e GOMES, J. S. **Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas**. in Rocha, A. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002 pp. 241-268.

MILLS, J; PLATTS, K; BOURNE, M; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NONAKA, I e TAKEUSHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. 13ª ed. São Paulo: Campus, 1997

NUMMELA, N.; SAARENKETO, S. & PUUMALAINEN, K. **Global Mindset – a prerequisite for successful internationalization**. Canadian Journal of Administrative Sciences. 21(1). pp. 51-64. 2004.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1992.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v.68, n.3, p.79-91, May/June 1990.

ROCHA, A.; BLUNDI, M.D. S. e DIAS, V. T. **O que Aconteceu às Empresas Exportadoras da Década de 70**. in Rocha, A. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002 pp. 63-83.

RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional in: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA Jr., M. (Organiz.) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. Editora Atlas: São Paulo, 2001.

SEIFFERT, P. O nome é Gestão Humana para o século XXI: um ensaio na Embraer S.A. Qualitymark, 2005. No prelo.

TSANG, E.W.K. Internationalization as a learning process: Singapore MNCs in China. *The Academy of Management Executive*; Feb 1999, 13, 1 p. 91.

WEBER, R. A., CAMERER, C. F. Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*. Linthicum: Apr 2003. Vol. 49, Iss.4; pg. 400.

<http://www.embraer.com.br> visitado pela última vez em 18/05/05.