

Reformas econômicas e transformações em grandes empresas brasileiras: A Embraer e a Sul America e o processo de internacionalização

Maria Antonieta P. Leopoldi
PPGCP/UFF e PPGCPRI/UFF
Ana Maria Kirschner
PPGHC/UFRJ

Em virtude das transformações na economia internacional e das reformas econômicas do governo brasileiro nos anos 90, as grandes empresas brasileiras de capital predominantemente nacional se defrontaram com muitos desafios que levaram à sua reestruturação ou ao seu desaparecimento do cenário econômico nestas duas últimas décadas.

Analisando os movimentos do setor empresarial através da análise das 500 maiores empresas no país (avaliadas por volume de vendas) nessa década, Sérgio Birchal (2002) apontou para algumas tendências:

- a) a crescente participação de empresas estrangeiras através de processos de fusão e aquisição de empresas nacionais nos mais variados setores;
- b) a privatização de empresas estatais em setores estratégicos (mineração, siderurgia, eletricidade, telecomunicações, petroquímica entre outros).
- c) setores tradicionalmente dominados por empresas de capital privado nacional enfrentaram desde os anos 90 forte competição com empresas de capital estrangeiro. Tais setores correspondem a construção civil, supermercados, transporte, bebidas, alimentos e papel e celulose. No setor financeiro, bancos e seguradoras passaram a ser o alvo de aquisições depois da estabilização monetária (1994) e da flexibilização do setor a partir do saneamento bancário e da abertura do setor ao capital estrangeiro no governo Fernando Henrique Cardoso. Os desafios de capacitar tecnologicamente a empresa e adotar novas técnicas gerenciais foram também responsáveis pela penetração de empresas estrangeiras em setores que se notabilizaram pelo domínio do capital privado nacional. (Birchal, 2002: 141).
- d) comparadas ao ranking das grandes empresas de 1970 pode-se notar, nos anos 90, algumas baixas nos setores da construção civil, de bens de capital, de autopeças e das grandes redes de comércio varejista entre outros. Empresas destes setores passaram por dificuldades ligadas ao endividamento, em virtude das altas taxas de juros e enfrentaram a competição advinda da abertura comercial e da entrada de produtos importados concorrentes.

Em meados da década de 2000, as tendências analisadas para os anos 90 parecem continuar. Processos de fusão, aquisição e de concentração que vêm ocorrendo na economia internacional nos setores de laboratórios farmacêuticos (química), siderurgia, bancos, têm se refletido no Brasil. No

ano de 2006 estima-se que houve 560 fusões, aquisições, compras de participação minoritária, *joint ventures*, incorporações que foram concretizadas, um crescimento de 44% em relação a 2005, segundo a consultoria Pricewaterhouse Coopers (Valor 28/12/2006). Na década de 90 as *joint ventures* foram um mecanismo usado pelas multinacionais desejosas de entrar no país. Sem conhecer o mercado, elas preferiam aliar-se a parceiros nacionais. Dez anos depois, segundo um sócio da Pricewaterhouse Coopers, são as grandes empresas brasileiras que buscam as *joint ventures* como alternativa de crescimento no exterior (Valor 28/12/2006)..

Além dos desafios tecnológicos, de concorrência e de estratégia de gestão, as grandes empresas brasileiras passaram por uma mudança no processo de captação de recursos, com a complexificação do mercado financeiro nos anos 90 e suas inovações ligadas ao financiamento empresarial. Dentre as possibilidades de captação no exterior destacam-se o mercado de crédito bancário, hoje constituído pelos empréstimos sindicalizados (que envolvem vários bancos), os créditos *stand by* e o mercado de títulos da dívida externa. Hoje, na grande empresa brasileira, o executivo da área de relações com os investidores (RI) tornou-se uma figura estratégica. Com a farta disponibilização de recursos financeiros externos para as grandes empresas brasileiras nos últimos anos, devido a condições favoráveis do mercado internacional e com a queda no risco-Brasil, muitas empresas de grande porte passaram a recorrer a operações de captação de recursos no exterior. O jornal Valor (14/2/06) aponta as empresas Vale do Rio Doce, Grupo Votorantim, Gerdau, Friboi, Camargo Correa, Petrobras e Weg entre as que ampliaram seu grau de internacionalização com aquisições financiadas por captações externas.

As políticas governamentais de apoio à reestruturação dos grandes grupos brasileiros centraram-se principalmente no BNDES, cujas linhas de crédito têm incentivado a captação de recursos para a produção e para a exportação. O Poder Executivo, seja na figura do Presidente ou de seus Ministros (Desenvolvimento Indústria e Comércio, Itamarati), seja nas representações no exterior (OMC) vem desenvolvendo o que se vem chamando de diplomacia comercial ou diplomacia triangular (governo-empresa-governo) (Guedes, 2006)

No âmbito doméstico os grandes grupos empresariais vêm buscando financiamento para o consumidor, valendo-se de outras empresas ou da criação de empresas financeiras próprias. Ao longo do tempo, grandes grupos como o Votorantim, optaram por diversificar sua atuação indo competir no sistema bancário, com linhas de financiamento que alimentam o consumo dos produtos da empresa bem como financiam a sua produção industrial.

Setores empresariais que passaram por um processo de fusão com empresas estrangeiras ou que assimilaram tecnologia através da incorporação de grupos do exterior (como no caso da Embraer) foram capazes de introduzir uma marca forte na área internacional, trazendo credibilidade para o

esforço de exportação da empresa. Essas empresas também vêm implementando medidas visando a governança corporativa, a responsabilidade social corporativa e mudanças na capacidade gerencial. Mas este processo também tem consequências negativas, ligadas às remessas de dividendos ao exterior, provenientes dos investimentos realizados no país e à subordinação do comando da empresa que passa por fusão, às orientações do exterior.

Uma outra tendência, que tem sido chamada de “internacionalização às avessas” (Kupfer 2006), refere-se ao caminho de grandes empresas brasileiras para produzir no exterior. Esta tem sido uma tendência importante dos últimos anos, embora o volume de investimento externo das grandes empresas brasileiras com relação ao PIB coloque o Brasil no 31º lugar do ranking de países com investidores externos. (Valor 26-28/5/2006)

É bom lembrar contudo que a internacionalização de grandes empresas brasileiras vem dos anos 70, quando, estimuladas pelo governo Geisel, a empresa estatal Petrobrás, a Vale do Rio Doce e firmas de construção civil pesada abriram caminho para a atuação empresarial no exterior, especialmente em países do Oriente Médio, África, Ásia e América Latina. Atrás delas foram bancos brasileiros, estimulados pelo governo a apoiarem o esforço de exportação de manufaturados. Esta era deixou um legado de sucessos para empresas como a Petrobras, Odebrecht, Camargo Correa e de insucessos e de aprendizado quanto ao duro caminho de ida ao exterior para outras empresas. Na década de 90, um conjunto de fatores levou grandes empresas a buscarem novos mercados: a estabilização monetária, a abertura comercial, as reformas econômicas, bem como a integração regional no Cone Sul. Em 1997, Luiz Fernando Furlan - na época um alto executivo da Sadia, uma das maiores exportadoras brasileiras - que futuramente se tornaria o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior do governo Lula (2002-2006) dizia

Com a globalização, ou a empresa se internacionaliza ou acaba internacionalizada pelas concorrentes que disputam o mercado brasileiro (Gazeta Mercantil 2/5/97)

Nos últimos anos, o ritmo do investimento direto de grandes empresas no exterior vem se acelerando. Em 2004 os IED brasileiros no exterior equivaliam a US\$ 9,5 bilhões. O estoque dos investimentos estrangeiros registrados no Banco Central em 2004 representava cerca de US\$ 55,7 bilhões. Ele passou a US\$ 71 bilhões em 2005, um aumento de 27% num ano. (Valor 14/02/06).

A onda recente de grandes empresas que vão para fora parece estar ligada à busca de menores custos de produção e de facilidades de acesso aos insumos. Muitas empresas partem de uma base exportadora para depois se internalizarem..

As políticas governamentais visando a inserção competitiva de empresas no exterior, vêm incentivando o movimento de internacionalização de grandes grupos, através da concessão de linhas especiais de crédito do BNDES, de políticas e programas de apoio à exportação, representação de

empresas e de setores econômicos junto à OMC através do Itamarati, e à grande divulgação de empresas brasileiras em missões comerciais do Presidente da República no exterior .

Dentre as empresas internacionalizadas destacam-se a Ambev, que se lançou no exterior a partir da aliança com a empresa belga Interbrew e da aquisição da canadense Labatt (Valor 15/9/04 e 31/5/2006). O grupo Gerdau é hoje considerado o grupo privado brasileiro com maior grau de internacionalização, presente com 20 fábricas nos Estados Unidos, Canadá, e em vários países da América do Sul. Juntas, a Petrobras, a Vale do Rio Doce e a Marcopolo têm mais de 42 mil funcionários em cerca de 48 países, grande parte deles constituída por estrangeiros. Para a Votorantim, segundo Antonio Ermirio de Moraes “ a internacionalização da companhia é um mal necessário. (...) Fomos obrigados a ir para fora, porque a demanda no país parou.” (Valor 7/6/2005); O empresário alegava que os empreendimentos adquiridos no Canadá e nos Estados Unidos pela empresa Votorantim se deviam à estagnação do setor do cimento no Brasil por falta de incentivos governamentais ao setor da construção civil até 2005. A Odebrecht, do setor de construção civil pesada e petroquímica, começou a se expandir na América Latina e na África, mercados que não atraíam empresas dos Estados Unidos ou da Europa. Hoje atua em cerca de 30 países de todos os continentes.

São várias as vantagens da internacionalização para os grandes grupos brasileiros. As operações de exportação e de internacionalização envolvem o uso do dólar como moeda. Operando com dólar a empresa melhora sua classificação de risco (*investment grade*), ganhando credibilidade no mercado internacional para a obtenção de créditos e colocação de títulos da dívida externa. Receitas em dólar trazem proteção contra a volatilidade do mercado financeiro internacional. Juros mais baixos nos empréstimos captados no exterior reduzem o custo do capital das empresas. A moeda estrangeira que tinha de ser recambiada ao Brasil dentro do período de 3 meses, agora, devido a uma vantagem cambial recente, poderá ser mantida no exterior, para outras operações da empresa. Além dos ganhos analisados acima é importante reconhecer que um dos objetivos principais da ida de um grupo econômico ao exterior é a busca de novos mercados quando o mercado interno se torna precário devido ao baixo crescimento ou se mostra competitivo.

Este trabalho analisa a trajetória de internacionalização de duas empresas: a Embraer, empresa produtora de aeronaves, que exporta quase toda a sua produção e a Sul América, uma das maiores seguradoras brasileiras que recentemente se associou à maior seguradora internacional, a ING. Duas grandes empresas brasileiras, duas estratégias de internacionalização que evidenciam os caminhos da inserção internacional do Brasil na última década, seja pela desnacionalização ou pela conquista de fatias do mercado internacional.

A Embraer

O Setor aeronáutico brasileiro está centrado numa grande empresa - a Embraer - e suas fornecedoras e apresenta um grau de internacionalização considerável: grande parte da produção de aviões da empresa destina-se à exportação (96% em 2006). A Embraer, Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A, também é uma grande importadora de partes para avião. A inovação tecnológica é um item fundamental para que o processo de produção nessa empresa se mantenha estável. Desde que se tornou uma empresa privada em 1994 e reestruturou-se patrimonialmente, investindo em tecnologia e focando em modelos de avião de porte médio, as exportações da empresa começaram a crescer, atingindo seu auge em 2000. Contudo os eventos de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos, e a crise da aviação comercial que se seguiu prejudicaram os resultados das vendas da Embraer, como se pode ver na Tabela 1 a seguir..

Tabela 1
Embraer – entrega de jatos comerciais 1996 a 2006

1996	1998	2000	2002	2004	2006
4	60	160	131	148	130

Fonte: www.embraer.com.br (consulta em março 2007)

Entre 1999 e 2000 a Embraer foi a empresa que mais exportou no país, passando ao segundo lugar a partir da crise da aviação em 2001. Em 2000 suas exportações correspondiam a 28,8% da pauta de exportações brasileira, tornando o setor um dos que tem maior grau de internacionalização do Brasil, junto com a extração mineral. (Silva, 2003; Balanço da Embraer, 2006)

O setor da indústria aeronáutica mundial é bastante concentrado em firmas produtoras de aviões de grande porte como Boeing (EUA), que detém cerca de metade do mercado aeronáutico mundial e a Airbus (Europa) com cerca de 20% do mercado. A canadense Bombardier e a Embraer produzem aviões de porte médio para vôos de curta e média distância com pouco mais de 100 passageiros, aviões militares e executivos. Mais recentemente a China vem buscando entrar para este mercado, tentando atrair as empresas de grande e médio porte para substituir suas importações de aviões.

A proteção governamental é essencial à indústria de aviões, devido à grande concorrência e a sua vulnerabilidade às crises conjunturais. Esta proteção toma a forma de subsídios, incentivos ao desenvolvimento tecnológico, apoio a novos projetos e compra de aeronaves para fins militares. Por sua exposição ao mercado internacional o setor da indústria aeronáutica é bastante sensível às crises na aviação comercial, ao aumento do preço do petróleo e aos atentados terroristas, que afugentam turistas e reduzem o número de vôos. Após os atentados de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos, a situação da aviação comercial tornou-se crítica, impactando diretamente na

indústria aeronáutica mundial. Desde 2001 a Embraer vem atravessando dificuldades, com a queda de demanda de aeronaves e o baixo crescimento. Mais recentemente passou a viver uma fase de retomada, devido ao crescimento da demanda de passageiros por viagens aéreas, à redução nas tarifas aéreas e ao movimento de liberalização do transporte aéreo. Esta retomada aparece nas encomendas feitas à empresa. (Embraer, Balanço 2006)

A seguir empreendemos uma análise da trajetória da empresa em seus dois momentos: o primeiro, como empresa estatal, criada em 1969 em plena ditadura militar. A segunda, após a sua privatização e reestruturação em 1994, já sob o governo da Nova República, do Presidente Itamar Franco. A intenção é avaliar as principais transformações da empresa neste bem sucedido processo de privatização, e sua resposta às crises internacionais e aos desafios da governança corporativa..

A fase estatal da Embraer: crescimento e crise (1969-1994)

A criação da empresa ao final dos anos 60 fêz parte de um projeto militar desenvolvimentista, voltado para o desenvolvimento de tecnologia aeronáutica e de segurança nacional da Força Aérea Brasileira (FAB). A empresa foi criada e mantida pelo Ministério da Aeronáutica na região de São José dos Campos, SP, onde já se formara um pólo tecnológico para a engenharia de aviação. A Embraer já encontrou funcionando o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), uma escola para engenheiros aeronáuticos, e o Centro Técnico Aeroespacial (CTA), criado em 1946.

A despeito de ser uma empresa estatal e militar, a Embraer desenvolveu uma cultura de empresa privada, enfatizando a inovação tecnológica, a busca de lucro, de eficiência e competitividade. (Bernardes, 2000; Ferreira 2005)

Nesta fase inicial a Embraer produzia aviões para o mercado interno: aviões militares para a FAB, aviões agrícolas e planadores para aeroclubes. Os aviões de grande porte para a aviação comercial e as aeronaves para executivos eram importados principalmente dos Estados Unidos (Boeing e Cessna) (Ferreira, 2005: 77) O produto mais importante da Embraer nos anos 80 foi o avião Bandeirante, que era produzido para a FAB e chegou a ser exportado para as forças aéreas do Chile e do Uruguai.

Em 1985 a Embraer realizou um contrato com o governo britânico para o fornecimento de aviões de treinamento militar para a Força Aérea Britânica, em parceria com a inglesa Shorts Brothers. O avião Tucano, resultado desta parceria, foi também exportado para vários países. A empresa desenvolveu também na década de 80 o avião Brasília, e o caça-bombardeio a jato AMX. Uma parceria entre Brasil e Argentina no final da década levou à produção do avião CBA-123. Sem as encomendas dos dois governos que custearam o projeto e sem demanda externa devido ao seu alto custo, o projeto foi cancelado e contribuiu para fragilizar a empresa aeronáutica (Ferreira, 2005)

Com o fim do regime militar o projeto do Ministério da Aeronáutica enfraqueceu-se. Os recursos para a empresa escassearam e se agravaram com a crise econômica que o Brasil vivia nos anos 80. A proteção governamental foi se extinguindo e a empresa então buscou o financiamento bancário. Sem encomendas do governo e do mercado interno, com enormes dívidas nos bancos, a Embraer esteve perto do fechamento.

A privatização da Embraer e a nova etapa de desenvolvimento da empresa (1994-2006)

O segundo momento da trajetória da Embraer principia em dezembro de 1994, quando foi privatizada. Nesta nova fase ela buscou uma nova identidade, como empresa privada nacional, e dirigiu sua produção para aviões comerciais de médio porte, para aviões militares, centrando-se predominantemente no mercado externo. Esta tendência foi ao encontro da política do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), de inserção competitiva das empresas brasileiras no exterior, a partir de sua reestruturação interna em direção ao mercado exportador. O BNDES e a FINEP (Financiadora de Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia) financiaram a produção das primeiras aeronaves em 1995 e 1996 e os Programas PROEX (Programa de Estímulo às Exportações) e FINAMEX (Programa de Financiamento às Exportações de Máquinas e Equipamentos do BNDES) alavancaram as exportações das aeronaves (Ribeiro, 2005: 59). O sucesso da empresa ligou-se aos aviões a jato de porte médio ERJ-135/145 e ERJ 170/190, para transporte regional e ao avião para executivos Legacy. O mercado de aviões para fins militares (treinamento, vigilância e interceptação de aeronaves) representou 10% da receita líquida da empresa em 2004, reduzindo-se para 5,9% em 2006. (Embraer, Balanços 2005 A13 e 2006, A37)

Nesse ano a empresa era detentora de 47% do mercado mundial de jatos comerciais de 30 a 60 assentos e de 61 a 120 assentos. (Embraer, Balanço 2006, ,A35). Esse rápido crescimento no mercado externo valeu à Embraer um processo contencioso na OMC, proposto por sua única concorrente, a canadense Bombardier em 1996. Acusada de valer-se do protecionismo governamental para disputar mercados com a Bombardier, a Embraer conseguiu, ao final da década, provar junto à OMC que a canadense também era beneficiária dos recursos governamentais. (Ferreira, 2005)

A Embraer atua com parceiros de risco e fornecedores estrangeiros, muitos já instalados no país, numa produção em rede. Mais recentemente passou a captar recursos no exterior, em especial na Bolsa de Nova Iorque, tendo obtido o *investment grade* (grau de investimento) das agências de avaliação de risco Standard & Poors e Moody's. Para fortalecer operações financeiras da empresa a Embraer criou uma financeira, a Embraer Finance Grand Cayman, nas Ilhas Cayman.. Buscou dar

suporte financeiro às vendas de aeronaves criando o ECC Leasing Co Ltd e ECC- Insurance and Financial Co.Ltd. (seguradora cativa).

Em 1994, com a privatização, a Embraer organizou-se como uma empresa de sociedade de ações, tendo como acionistas controladores, a Companhia Bozano Simonsen e os fundos de pensão Previ e Sistel. Em 1999 incorporou entre seus acionistas as empresas estrangeiras Dassault Aviation, a Thomson CSF, a Aerospatiale-Matra e a SNECMA (Société Nationale d'Étude et de Construction de Moteurs d'Aviation), que trouxeram novas tecnologias para a produção de aviões, passaram a produzir partes do avião e abriram novos mercados para os aviões da Embraer. A partir de 2000, a composição do capital social da empresa é a seguinte:

Tabela 2
Distribuição do Capital social da Embraer novembro 1999

Fundo de Pensão PREVI	27,06%
Fundo de Pensão SISTEL	17,06%
Cia. Bozano, Simonsen	18,28%
Bozano, Simonsen Financial Holdings LTd.	7,02%
Dassault Aviation	2,86%
Thomson CSF	2,86%
Aerospatiale-Matra	2,86%
SNECMA	1,50%
Fundo de Investimento Icatu	3,47%
Fundo Investimento CL-BSA	3,69%
BB Banco Investimento S/A	0,87%
Governo Federal (<i>golden share</i>)	0,73%
Outras pessoas jurídicas	11,44%

Fonte: Secretaria Especial de Assuntos Econômicos, Ministério da Fazenda. Parecer n. 129/2000 in www.fazenda.gov.br/seae/documentos/preceres/ Consultado em março 2007.

Uma nova reestruturação societária teve lugar em 2006 na Embraer, que deixou de ter um Grupo Controlador e pulverizou seu capital em ações ordinárias, dando direito de voto a todos os acionistas. A Embraer foi a primeira empresa de grande porte a pulverizar suas ações e abolir o Grupo Controlador. Esta nova estrutura, que descentraliza propriedade e controle, visou possibilitar a operação da empresa no Novo Mercado da Bovespa (Bolsa de Valores do Estado de São Paulo). Contudo o governo ainda manteve na empresa sua *golden share*, ação de classe especial detida pela União, que lhe dá direito de veto sobre decisões da Embraer. A participação de estrangeiros nas assembleias foi restringida, para dar mais poder aos investidores brasileiros (Embraer, Balanço 2006, A38).

A Embraer possui unidades industriais e de serviços distribuídas entre três cidades paulistas: São José dos Campos, seu núcleo inicial, Botucatu e Gavião Peixoto. Suas fornecedoras também se encontram nesta área, tornando a empresa regionalmente centralizada no Estado de São Paulo. A

outra unidade industrial da Embraer está situada na China, em Harbin, onde atua em associação com a empresa estatal chinesa AVIC II na produção de aviões de porte médio para aviação regional

A internacionalização da Embraer

Depois de sua privatização a empresa passou por um processo de internacionalização que compreendeu dois momentos: o primeiro começou por volta de 1999, quando a empresa abriu seu patrimônio a empresas de aviação estrangeiras, predominantemente européias, com vistas a colaboração tecnológica e comercial. Com essa estratégia a Embraer visava lançar-se agressivamente no mercado externo e contou para tanto com o apoio governamental, como vimos. Atrás da venda de aeronaves vieram os serviços de atendimento e manutenção aos clientes do exterior, que levaram à criação de subsidiárias nos Estados Unidos, França e Austrália.

Em 2006 as exportações da Embraer corresponderam a quase metade do mercado mundial de jatos de porte médio: 47% do mercado de jatos de 30-60 assentos e 46% do mercado de jatos de 61 a 120 assentos. Aviões executivos da empresa foram vendidos para o Oriente Médio, Rússia e Ásia (Embraer, Balanço 2006)

Mais recentemente a Embraer entrou na China – e este representa o segundo momento da internacionalização da empresa. As negociações da Embraer com a esse país contudo, não se ativeram à exportação de aeronaves. A China, desejosa de substituir importações, propôs a formação de uma *joint venture* com a Embraer, numa indústria de montagem de aviões de porte médio para vôos regionais. Criando uma unidade industrial na China, a Embraer diversificou sua atuação, até então dirigida para os Estados Unidos e a Europa. Além da fábrica chinesa de Harbin, está investindo em 2006-2007 em um centro de logística de peças sobressalentes e em um simulador de vôo em Cingapura, o qual servirá de base de apoio aos clientes asiáticos. A China tem ambições de se tornar uma força no setor de produção de aeronaves. Ela exige que empresas estrangeiras, interessadas nas vendas, instalem unidades industriais no país, fabricando peças e transferindo tecnologia. Por isso vem se associando a empreendimentos conjuntos com empresas estrangeiras para produzir aeronaves no país. Com a Embraer a associação visa a fabricação de aeronaves de porte médio para viagens regionais. Para se lançar na produção de grandes aeronaves, o país está negociando com a Airbus a construção de uma fábrica em Tianjuin, leste da China (Valor 20/3/2007).

Reforçando sua ofensiva comercial externa, a empresa vem expandindo sua equipe de vendas no exterior e realizando campanhas para fortalecer a marca Embraer no mercado internacional de aviões comerciais e executivos. Os centros de serviços no exterior, que atuam na manutenção de aeronaves e treinamento de pilotos, estão sendo reformulados. Várias subsidiárias da Embraer já prestam serviços no exterior: em Fort Lauderdale, Florida, e em Nashville, nos Estados Unidos, há

centros de manutenção e reparos e escritórios de representação da Embraer. Próximo ao aeroporto de Roissy (Charles de Gaulle) na França, a empresa mantém um centro de distribuição de peças para manutenção de aeronaves, que também opera como uma central de suporte, vendas e prestação de serviços para a Europa e Oriente Médio. Além do novo centro de Cingapura, a Embraer tem base na Austrália. Em 2006 o Brasil representou apenas 3,8% das vendas de aeronaves da Embraer. 57% da receita da Embraer nesse ano veio das Américas (exceto o Brasil), 21,5% da Europa e 17,3% de outras regiões. A maior parte da receita proveio da venda de aeronaves para aviação comercial (64,3%), 15,7% corresponderam à venda de aviões executivos e 5,9% representaram vendas de aviões com fins militares.. Os serviços aos clientes representaram 14,1% da receita (Embraer, Balanço 2006)

Mudanças na Estrutura Administrativa da Empresa

A gestão da empresa iria mudar consideravelmente com o aprofundamento da sua inserção comercial. Desde o início a Embraer teve uma cultura empresarial diversa de uma empresa estatal: gozou de insulamento da área política, beneficiou-se da disciplina militar e visou o desenvolvimento tecnológico e a busca do lucro. A privatização da empresa não veio quebrar uma forma de gestão portanto e sim aperfeiçoá-la.

Hoje a filosofia que orienta a gestão da Embraer funda-se em cinco pilares: tecnologia, pessoas, presença global, caixa e flexibilidade (Embraer, Balanço 2006). Existe uma preocupação clara com a governança corporativa. A recente mudança na estrutura da empresa, que aboliu o Grupo de Controle ou acionistas controladores, pulverizando o controle patrimonial da empresa aponta para este objetivo, assim como a obtenção do *investment grade* que habilita sua inserção no mercado financeiro internacional para captação de recursos em dólar.

Departamentos de Relações com investidores, Vendas no Exterior e Relações Externas têm sido reestruturados e dinamizados.

A Embraer busca divulgar suas ações de Responsabilidade Social Corporativa, como parte da nova governança da empresa. Envolve mais de 800 empregados numa participação voluntária em projetos educacionais, ligados ao Instituto Embraer de Educação e Pesquisa. Seus projetos, focados principalmente em educação profissional, cobrem apenas o Estado de São Paulo e estabelecem parcerias com ONGs visando o desenvolvimento de tecnologias educacionais e qualificação profissional. Em 2006 a empresa investiu R\$ 11 milhões em projetos de ensino médio e R\$ 2 milhões em incentivo à cultura no Brasil e no exterior. O seu balanço anual de 2006 evidencia que sua ação social ainda é pequena e restrita ao ambiente que circunda as unidades industriais.

A Sul América

Sul América: crescimento e consolidação

A Sul América Companhia Nacional de Seguros sobre a Vida (SALIC), foi criada em 5 de dezembro de 1895, no Rio de Janeiro por Joaquim Sanchez de Larragoiti, que já conhecia o setor de seguros e o mercado latino-americano, pois havia trabalhado na New York Life Insurance Company (NYLIC). Segundo seu fundador, a Sul América foi criada, porque a lei 294 tornava inviável o funcionamento de companhias seguradoras estrangeiras no Brasil¹ (Sul América, 1994). Outra versão da história conta que o próprio Larragoiti teria influenciado o governo a promulgar a lei que desagradava a companhia americana, mas de qualquer da forma, esta legislação foi vantajosa para Larragoiti.

Logo após sua fundação, a empresa já apresentava algumas das características que manteria ao longo de mais de um século: expansão permanente no exterior e no Brasil. Em 1896 é aberta uma agência em Paris e em 1897 é inaugurada a sucursal do Rio da Prata, abrangendo Argentina, Uruguai e Paraguai. Até a virada do século conta com sucursais também no Chile e no Peru, esta última operando nos mercados da Bolívia e do Equador. No início do século XX, a empresa já operava também em Portugal, assim como em capitais brasileiras.

Em 1913, a Sul América comprou a Anglo Americana Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos, que permitiu a consolidação da posição do grupo no mercado segurador brasileiro² e internacional.³

A ampliação do grupo dentro e fora do país também se dá de forma contínua entre os anos 20 e 60. Além da preocupação com a conquista de mercados – interno e externo, a Sul América teve que enfrentar ainda no início do século foi o preconceito contra o produto que vendia: o seguro. A cultura popular acreditava que fazer seguro de vida dava azar; uma das estratégias utilizadas pelo grupo para tentar mudar esta cultura foi se tornar mais visível para seus potenciais clientes. Dentre as ações postas em prática, destacamos o lançamento da Revista Sul América, que chegou a ser a revista de maior tiragem no Brasil, com uma tiragem de 90 000 exemplares, em 1945.

¹ A lei nº 294, criada em 1895, era possibilitar uma fiscalização rigorosa das companhias estrangeiras de seguro de vida que operavam no Brasil, obrigando-as a tornar públicas suas operações e a aplicar no país os prêmios arrecadados. A partir da promulgação da lei nº 294, as companhias seguradoras só podem operar após autorização, com a carta patente emitida, e um depósito inicial como garantia das operações passa a ser exigido.

² A Anglo Americana Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos já operava em 11 capitais brasileiras.

³ Em 1928 a Anglo Americana Sociedade de Seguros e Resseguros Terrestres e Marítimos passa a se chamar Sul América Terrestre e Marítimo (SATMA).

Em 1970, foi criado um escritório de administração do seguro saúde, formado por profissionais vindos da Ford do Brasil – foi o embrião da atual Sul América Serviços Médicos. Em 1973, o grupo fez uma associação com o Bradesco que visava principalmente o fortalecimento do setor de seguro saúde no grupo.

Sob orientação de Gouvêa Vieira, vice-presidente do Conselho de Administração, em 1982, a Sul América rescinde o protocolo operacional firmado em 1973 com o Bradesco e a Atlântica Boavista. O grupo, tendo a frente Beatriz Sanchez de Larragoiti Lucas, fez uma associação com o Unibanco, comprando a sua seguradora. Estruturou-se a Sul América Unibanco Seguradora, onde o Unibanco é sócio minoritário. Os dois grupos se mantiveram independentes e esta operação permitiu que a Sul América recuperasse a liderança do mercado, perdida para o Bradesco.

A Sul América e a globalização: desregulamentação do setor de seguros, a busca de ganhos de escala e de novas formas de legitimidade (1995-2005)

Para Castells, as inovações tecnológica e organizacional que priorizaram a adaptabilidade e flexibilidade foram cruciais para garantir a eficiência e velocidade da reestruturação da economia capitalista. Segundo o autor, a economia mundial ainda está em pleno processo de mudança para o novo paradigma tecnológico baseado em tecnologias da informação (1999:141). Este caminho está sendo seguido pela Sul América que investiu maciçamente em tecnologia da informação, principalmente no início deste século. Além disso, desde os anos 90, o grupo vem procurando obter ganhos de escala, possibilitados por associações e fusões com empresas estrangeiras. Por trás destas estratégias, o cenário ainda é ainda dominado pela desregulamentação do setor de seguros e pela busca de inserção nos novos parâmetros da legitimidade, que incluem a responsabilidade social e a governança corporativa.

Cenário: desregulamentação do setor de seguros

Embora a desregulamentação do setor de seguros tenha sido iniciada em 1985, com uma série de negociações entre o governo, as empresas de seguro, os corretores e as entidades de classe – Federação Nacional de Seguradoras (Fenaseg) e Federação Nacional dos Corretores de Seguros (Fenacor)⁴ - foi somente no governo Fernando Henrique Cardoso que esta política tomou impulso. Em 1996, foi quebrado o monopólio do resseguro do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB). Neste mesmo ano, foi liberada a entrada de empresas estrangeiras na área de saúde e previdência privada.

⁴ Embora a Constituição de 1988 tenha atribuído ao Estado o dever de zelar pela seguridade social da população, o que se tem verificado é na verdade, o repasse das atividades ligadas à saúde e previdência para o mercado.

Desde os anos 80, a Sul América se preparou para a desregulamentação do setor de seguros. Gouvêa Vieira foi escolhido para presidente do Conselho de Administração (1986) neste período em que mudanças importantes eram esperadas. Dentre outras razões para a sua indicação à presidência do Conselho,⁵ havia o fato de seu filho, Jorge Hilário Gouvêa Vieira, ter sido presidente do Instituto de Resseguros do Brasil entre 1985 e 1987, quando tinha defendido a desregulação do setor. Na realidade, Jorge Hilário Gouvêa Vieira havia sido inicialmente convidado para assumir a presidência do Conselho de Administração da Sul América, mas declinou o convite para aceitar um cargo no governo fluminense. Posteriormente, João Régis Ricardo dos Santos, que foi superintendente da Susep entre 1985 e 1990, assumiu a vice-presidência de marketing da Sul América. Ter entre seus diretores, profissionais que não apenas conheciam bem as mudanças no setor de seguros, mas influíam sobre o curso das mesmas foi uma estratégia posta em prática pela empresa para enfrentar a desregulamentação do setor.

Muitas seguradoras estrangeiras fizeram fusões com empresas brasileiras, modificando completamente a estrutura do setor, que até os anos 80 só contava com empresa estrangeiras de pequeno porte⁶, mas ainda serão analisadas as fusões recentes da Sul América.

Modernização: adoção intensiva das tecnologias da informação

Ainda que desde 1982 existisse a Sul América Teleinformática, resultado de uma associação com Philips, depois da entrada do ING, o grupo investiu maciçamente em tecnologia da informação (TI). Em 2005, foi implantada a área de inteligência competitiva. Neste ano, a companhia promoveu uma ampla reformulação administrativa na área de tecnologia, criando uma nova diretoria de sistemas para unificar o gerenciamento de tecnologia da informação.

A Sul América celebrou com a IBM um contrato de hosting de sua infra-estrutura de tecnologia, passando a contar com recursos computacionais de última geração. Elevaram-se os padrões internos de segurança e a área de TI consolidou sua importância estratégica para a empresa. A parceria ampliou a capacidade de processamento e armazenamento de dados da Sul América, permitindo soluções mais ágeis para as demandas de suas diversas áreas.

O treinamento da equipe foi uma das prioridades da área de TI e mais de 10 mil corretores foram treinados, em cursos presenciais ou pela UNIVERSAS – Universidade Corporativa (e-learning). Ainda em 2005, a resolução 115 do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) exigiu que as seguradoras certificassem funcionários alocados nas áreas de atendimento ao público, regulação e

⁵ Ver Kirschner, 2002.

⁶ A Sul América fez associação com a Aetna, a Unibanco Seguros com a AIG, o Icatu com a ITT Hartford, por exemplo.

liquidação de sinistros, vendas diretas e controles internos. Com a UNIVERSAS, a Sul América antecipou-se a essas exigências e foi uma das primeiras entidades a obter credenciamento de certificadora junto à Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Os cursos para funcionários e prestadores de serviço começaram em janeiro de 2006 e a expectativa é de que um total de aproximadamente 2.000 funcionários receba suas certificações.

Busca de novas formas de legitimidade

- Responsabilidade social e aproximação com centros de poder

Em entrevista realizada em 1998 com o presidente do grupo Sul América, Patrick Larragoiti Lucas, surpreso com a pergunta sobre ações de responsabilidade social do grupo, ele respondeu que a Sul América não tinha este tipo de preocupação. A única ressalva foi;

“A responsabilidade social pode se manifestar no apoio a eventos culturais, como a restauração do Teatro Municipal há cerca de quinze anos, ou o Projeto Aquarius, que foi pioneiro e já tende a se tornar uma tradição no Rio, que leva música erudita em lugares público.”

Entretanto, este grupo, por razões diversas, dentre as quais a necessidade de reter mão-de-obra qualificada, estabeleceu desde seus primeiros anos, uma série de políticas voltadas para seus funcionários, que hoje seriam chamadas de ações de responsabilidade social interna. Por exemplo, a partir de 1928, os empregados da Sul América e companhias vinculadas passam a contar com benefício do seguro de vida em grupo. Em 1944, o grupo promoveu distribuição de lucros entre seus funcionários. - antecipando a comemoração dos 80 anos da companhia. Em 1951, foi criada a Instituição Larragoiti, para promover assistência social aos empregados do grupo. Neste mesmo ano, se inicia a construção do Hospital Larragoiti, atual Hospital da Lagoa, primeira realização da Instituição Larragoiti, posteriormente doado à comunidade. Mais recentemente, nos anos 90, a Sul América concede alguns benefícios aos seus funcionários, como a implantação do plano de Seguro Saúde para os cerca de 7000 funcionários, e a participação nos lucros: 10% do resultado operacional líquido é distribuído entre os empregados e a diretoria.

Paralelamente, a Sul América procurou construir ao longo do tempo, a imagem de um grupo que apóia as artes. Em 1949, ficou pronta a nova sede da SATMA na rua do Ouvidor, que foi inaugurada com uma formidável exposição de arte moderna. Na década de 60, estabelece prêmios e dá bolsas a artistas como Anna Bella Geiger e Ione Saldanha. Em lança os Circuitos Sul América de Música Erudita, de Tênis e de Hipismo. No ano seguinte, o grupo ajuda na reconstrução do acervo do Museu de Arte Moderna (Rio de Janeiro), destruído por um incêndio, doando uma tela de Volpi.

Em 1982 dá outro passo com o objetivo de promover novos talentos, instituindo o Concurso Sul América – Jovens Concertistas. Em 1988, como outras grandes empresas da cidade do Rio de

Janeiro,⁷ adota uma área do centro da cidade para restaurá-la com suas características originais do século XIX.

Dentre os programas sociais desenvolvidos pela Sul América Companhia Nacional de Seguros, destacamos o Projeto Sul América de Saúde Ocular, iniciado em 2000, em parceria com Organização Não-Governamental (ONG) Helen Keler, com apoio do Hospital das Clínicas, Instituto Benjamin Constant, Instituto Pró-Natura e as Secretarias de Educação, Ação Social e Saúde de São Paulo. O projeto realiza desde testes de acuidade visual e exames oftalmológicos para a identificação de doenças visuais até a cobertura de tratamentos clínicos e cirúrgicos, além da doação de óculos. O projeto conta o trabalho voluntário de funcionários da Sul América. Ele já atendeu, desde que foi implantado, mais de 100 mil crianças matriculadas em escolas na rede de ensino público das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Pernambuco, Bahia e Brasília.

Outras ações da Sul América, que poderiam ser consideradas socialmente responsáveis foram feitas para intensificar a aproximação com centros de poder e evidenciam seu comportamento como ator político. Por exemplo, durante os anos 40, período de grande sucesso da Revista Sul América, ela colaborou com muitas campanhas de saneamento dos governos⁸, distribuindo em larga escala folhetos didáticos junto com a revista. Alguns destes folhetos foram publicados na seção de medicina da revista.

Em 1933, a SALIC e SULACAP fornecem recursos para o fornecimento de água à cidade do Rio de Janeiro. Em 1941, o grupo, em boa situação financeira, emprestou dinheiro à prefeitura do Rio, então Distrito Federal. Neste mesmo ano, um decreto-lei torna compulsória a participação de seguradoras nacionais com o mínimo de 50% nos cosseguros de incêndio, o que traz inequívocas vantagens para o grupo.

O Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio do governo provisório de Vargas foi inicialmente chefiado por Lindolfo Collor, que assumiu o cargo em 30, depois de se licenciar da diretoria da Sul América Terrestres, Marítima e Acidentes e da chefia da redação da Revista Sul América. Segundo Castro Gomes (1979), a gestão de Collor à frente do ministério não foi bem aceita pelo empresariado em geral, especialmente pelo empresariado paulista, que achava que ele legislava sobre projetos sociais sem ouvir os empresários. Dentre as reformas feitas por Lindolfo Collor, destacamos o estabelecimento do seguro social para todos os trabalhadores da iniciativa privada.

⁷ Outros exemplos: o Moinho Fluminense adota a praça da Saúde no centro, o Citibank adota a praça Nossa Senhora da Paz em Ipanema.

⁸ Citamos a participação na campanha pela erradicação da difteria, em 1942, além de folhetos sobre o tétano, sarampo e doenças cardíacas.

- Transparência e governança corporativa

O Relatório de Atividades de 2005, divulgado no site da Sul América, apresenta pela primeira vez o Código de Ética do grupo, desenvolvido pelas áreas de Auditoria Interna e de Recursos Humanos da Sul América.

O Código de Ética é ao mesmo tempo abrangente – explicitamente é dirigido a todos os funcionários da companhia – e muito detalhado⁹. O documento revela a preocupação com a ‘comunicação precisa, transparente e oportuna de informações que lhes permitam acompanhar as atividades e a performance da Companhia. Salienta-se que a entrada do grupo ING, com a propriedade de 49% das ações foi apresentada nos Relatórios de Atividades de 2004 e 2005 com absoluta clareza.

Uma das notáveis mudanças expressas no Código de Ética, diz respeito a contratação de parentes. A Sul América distinguia-se pela política de ‘valorização da prata da casa’, seja pela ocupação de novos postos de trabalho por empregados que se candidatasse, seja pela pratica de contratar parentes de funcionários, tanto do nível da diretoria, quanto de funcionários de cargos mais baixos. Ora, o atual Código de Ética só permite a admissão de parentes de funcionários com as autorizações prévias do Vice-Presidente da área em que está lotado o atual funcionário e do Vice-Presidente Executivo`.

Ganhos de escala: associações e fusões

O Relatório e Balanço Social da Sul América de 2005 afirma: “*A Sul América realiza alianças estratégicas com empresas visando benefícios bilaterais, que agregam valor para todos os envolvidos no negócio. Assim, a Sul América consegue oferecer um atendimento de qualidade aos clientes, fornecedores e prestadores de serviço*”.

De fato, como demonstrado, desde sua fundação a Sulamérica utilizou as mais diversas estratégias para crescer e se fortalecer no país, no ramo de seguros em geral, ou no setor financeiro, ou em algum segmento da atividade seguradora. Neste item, serão examinadas somente as estratégias levadas a cabo a partir da década de 90¹⁰.

⁹ Por exemplo, os funcionarios e administradores so podem receber brindes recebimento de brindes, ‘que não tenham valor comercial ou sejam distribuídos a título de cortesia, propaganda ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas e que não tenham valor superior a R\$ 200 ,00 (duzentos reais) ”.

¹⁰ Para o período anterior, ver Kirschner, A. M. Sul América: sucessão, profissionalização e família. In: Kirschner, A. M. ;Gomes, E. ; Cappellin, P. (Org.). Empresa, empresários e Globalização. Rio de Janeiro, 2002, p.171-187.

Em 1996, foi criada a SAGA - Sul América Gestão de Ativos (que posteriormente teve sua razão social alterada para Sul América Investimentos), para atuar na administração de recursos de terceiros. Era mais um passo para se fortalecer no setor financeiro.

No mesmo ano, adquiriu do grupo Arbi, as seguradoras Santa Cruz Seguros S.A. e Itatiaia Seguros S.A., o que demonstra a preocupação de se fortalecer nos dois setores, seguros e financeiro.

Na década de 90, a Sul América manteve sua posição no segmento de seguros industriais, através da Gerling Sul América S.A. Seguros Industriais, associação feita em 1977, com a Gerling Konzern, da Alemanha. A Gerling Konzern é também uma empresa centenária, que atua em diversos países e opera no segmento de riscos industriais: incêndio, riscos diversos, transportes, entre outros.

A associação com o Bradesco, realizada em 1973 teve como objetivo principal fortalecer o segmento do seguro saúde, porém ela foi desfeita em 1982. Nos anos 90, a Sulamérica recupera exitosamente este segmento – e se fortalece em outros - através da associação com o Banco do Brasil. Inicialmente foi criada a Brasilprev (1994), para a comercialização de planos de Previdência Privada. Essa operação possibilitou à Sul América utilizar, como canal de vendas, a maior rede de distribuição bancária do país. Em dezembro de 1995, a SulAmérica, junto com o Banco do Brasil, criou a BrasilSaúde. Já em junho de 1997 foi criada a BrasilVeículos, com o objetivo de conquistar novos mercados no ramo de automóveis. Esta parceria possibilita uma maior comercialização de seguros, aliando um dos maiores bancos do país com grande número de agências espalhadas por todo Brasil, com a tradição centenária, e especialização da SulAmérica.

Em junho de 1997, a Sul América, algumas seguradoras brasileiras e a COFACE - Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur, formaram a Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação (SBCE), primeira companhia do país destinada a operar exclusivamente no segmento de seguros para o comércio exterior e está presente nos principais centros econômicos. Como já havia anteriormente, a Sul América avalia o movimento da economia do país e o movimento da globalização e investe em um segmento pioneiro no país.

Ainda em 1997, a Sul América constituiu uma joint-venture com a Aetna Inc., empresa líder na área de seguro saúde e uma das maiores seguradoras norte-americanas. A SulAmérica Aetna concentrou suas atividades nos segmentos de Seguros de Saúde, Vida e Previdência.

Em março de 2002, o grupo financeiro holandês ING, assumiu 49% das ações da Sul América Aetna. A aliança entre os dois grupos teve início em dezembro de 2000, quando a SulAmérica e o ING tornaram-se sócios na SulAmérica Aetna. Esta primeira parceria nasceu quando o grupo holandês adquiriu as divisões de serviços internacionais e financeiros da Aetna Inc - empresa norte-

americana que até então mantinha uma joint-venture com a SulAmérica, atuando nos ramos de saúde, vida, acidentes pessoais e previdência. A operação foi efetivada via a compra pela ING da área internacional e da administração de finanças da seguradora Aetna, sediada nos Estados Unidos, acionista da companhia brasileira.

Os acionistas originais permaneceram com 51% das ações da holding. Foi uma grande mudança na composição acionária da SulAmérica. Até esta operação, a família Larragoiti, era detentora de 65% das ações, a família Joaquim Magalhães: 10% e o Unibanco 6%.

Com a parceria, o ING passou a ter participação em todos os ramos de seguro cobertos pela Sul América. A operação também se estende às áreas de administração de ativos com a fusão da Sul América Investimentos (SAMI) e do ING Investment Management.

Presente em 60 países, o ING tem mais de 160 anos de experiência, apresentando-se como prestador de serviços financeiros, atuando nas áreas de banco de varejo e atacado, seguros e gestão de recursos. É um dos 15 maiores conglomerados financeiros do mundo. A instituição holandesa é também a maior seguradora internacional na América Latina e uma das cinco maiores seguradoras norte-americanas. Atualmente, o grupo tem 115 mil funcionários

Em 2004, a Sul América vendeu sua empresa de seguros no Peru, indicando que o foco de sua atuação é o Brasil. Os ativos imobiliários no Equador, Peru e Uruguai continuaram sendo administrados com o objetivo de maximizar a rentabilidade.

As relações da Sul América com os órgãos reguladores (Susep e ANS) foram intensificadas. Na busca pelo fortalecimento do setor, foi ativa a participação na diretoria, em comissões e comitês da Fenaseg e Anapp, entre outras instituições e associações de classe.

O mercado de fundos de investimento acumulou um patrimônio líquido de R\$ 718 bilhões em 2005, com crescimento de 21% sobre o ano anterior, passando a representar cerca de 40% do PIB. A Sul América Investimentos cresceu 25% no ano e alcançou um volume total de recursos administrados de R\$ 7,6 bilhões, recursos esses oriundos de clientes institucionais, distribuidores externos e clientes private¹¹.

Hoje Patrick Antonio Claude de Larragoiti Lucas, membro da 5ª geração da família do fundador, preside o Conselho de Administração, além de ser o presidente da Diretoria Executiva. Dentre os membros do Conselho, observamos a presença de holandeses, ligados ao grupo ING (suplência da vice-presidência do Conselho e conselheiro).

¹¹ Em 2004, a SulAmérica Investimentos também apresentou bons resultados; ficou entre as dez instituições financeiras que mais captaram no mercado, com um crescimento acima da média.

Podemos concluir que a empresa, diante das pressões do novo contexto, se reestruturou conseguindo obter resultados financeiros e construindo uma legitimidade mais adequada aos novos tempos. Em muitos aspectos a Sul América não fez grandes mudanças, como por exemplo, em relação a ações sociais – que ela sempre fez, mas agora o grupo faz questão de torná-las visíveis. Também não se aproximou mais dos centros de poder ou dos órgãos de classe, esta foi uma prática constante na trajetória da Sul América. Porém isto custou ao grupo algo que lhe era muito caro: a sua identidade de “multinacional brasileira” que sempre fez parcerias e associações, desde que as cartas fossem dadas por ela.

Conclusão

Este trabalho buscou analisar o processo de internacionalização de duas empresas brasileiras de grande porte depois de 1990 a partir de três vertentes:

1) avaliar os impactos externos sobre a Embraer e a Sul América,, advindos de avanços tecnológicos, transformações no setor financeiro que impactam nas formas de financiamento, mudanças no comércio internacional e crises conjunturais (financeiras, petróleo, aviação civil, terrorismo). Frente a esses desafios estas empresas se reestruturaram e se mantiveram no ranking das grandes empresas no mercado brasileiro. Para a Sul América o caminho foi desnacionalizar parte do seu patrimônio, tornando-se uma empresa de capital nacional e estrangeiro, com controle majoritário dos proprietários brasileiros. A entrada da ING na Sul América não foi o primeiro experimento de internacionalização da seguradora, mas trouxe impactos importantes na governança corporativa, na transparência da empresa no mercado e parece ter reduzido o peso que a tradição familiar tinha na seguradora. Para a Embraer, o aumento da demanda internacional de aeronaves de porte médio para a aviação comercial e executiva levou a empresa a se ajustar ao mercado, preparando-se tecnologicamente para atender a demanda e competir com a empresa líder desse mercado, a canadense Embraer. Apesar da crise da aviação comercial após 2001 e das incertezas trazidas com as oscilações do preço do petróleo que se seguiram à ofensiva norteamericana no Iraque, a produção da Embraer, apesar de se reduzir, se diversificou para novos mercados, tornando-se mais agressiva nas estratégias de vendas. O apoio do governo brasileiro não faltou para complementar esta ofensiva.

2) buscamos também avaliar como as políticas econômicas domésticas levaram grandes grupos econômicos nacionais a se ajustarem às novas condições da economia brasileira desde os anos 90. Reformas econômicas importantes como a privatização de estatais, a desregulamentação do

mercado de seguros, a desnacionalização de bancos e seguradoras levaram as empresas do setor de seguros e de aviação a se ajustarem aos novos tempos. A reorientação de políticas governamentais para um apoio maior à exportação de manufaturados, via créditos do BNDES e medidas cambiais, ligados a uma diplomacia comercial que uniu governo e empresas em busca de mercados externos para produtos brasileiros beneficiou claramente a Embraer, como vimos no trabalho. O conjunto de incentivos oferecidos pelas políticas governamentais facilita as empresas a se lançarem em empreendimentos comerciais e industriais no exterior. Se isto vale para a recuperação da Embraer, a postura governamental foi diversa para o mercado de seguros, que vem enfrentando de um lado a desregulamentação/desnacionalização que marcou os anos 90 e de outro a nova onda regulatória dos anos 2000 no setor de seguros e previdência. A associação com a empresa ING deu à Sul América recursos tecnológicos para atuar no mercado interno com maior competitividade e lhe abriu o mercado externo para o resseguro.

3) por fim um olhar na estrutura interna das empresas avalia as reformulações por que passam os gestores das empresas, seus departamentos, o recrutamento dos executivos e a mudança na cultura empresarial para se ajustar ao movimento para o exterior ou a associação com uma empresa estrangeira de grande porte. Nas duas empresas estas transformações caminham em direção a uma governança corporativa, reforço da cultura empresarial da grande empresa internacional competitiva e a uma busca de inserção no mercado externo..

Bibliografia

ARBIX, G., DE NEGRI, J.A e DE NEGRI, F. “Internacionalização e a nova visão empresarial” Valor 29/6/2006

KIRSCHNER, Ana M., GOMES, E. E CAPPELIN, P. (organizadores) (2002) *Empresa, empresários e Globalização*. Rio de Janeiro, Relume Dumará

BERNARDES, R. *Embraer: elos entre Estado e Mercado*. São Paulo, Hucitec-Faperj

BIRCHAL, Sergio (2002) “Globalização e Desnacionalização das empresas brasileiras: 1990 a 1999” in KIRSCHNER, A., GOMES, E. e CAPPELIN, P. (orgs) *Empresa, empresários e Globalização*. Rio de Janeiro, Relume Dumará, p. 125 a 150

BAUER M. (1993) - *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Paris.

CASTRO GOMES, A. (1979), *Burguesia e trabalho: política e legislação social no Brasil, 1917-1937*, Campus, Rio de Janeiro.

CASTELS, M. (1999) *A sociedade em rede*, Paz e Terra, Rio de Janeiro, 9ª edição.

FERREIRA, A.P. (2005) *A OMC e a Resolução de Conflitos Comerciais no Setor da Indústria de Aviação. O caso Embraer-Bombardier*. Dissertação de Mestrado em Ciência Política, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, UFF

GUEDES, A.L. (2006) “Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 40 (3), Maio-Junho p 335-356

IGLESIAS, R.M., VEIGA, P. (2002) “Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiras” in PINHEIRO, A.C., MARKWALD, R. e PEREIRA, L.V. *O Desafio das Exportações*. Rio de Janeiro, BNDES.

KIRSCHNER A. M. (2002) Sul América: sucessão, profissionalização e família. In: Kirschner, A. M.; Gomes, E. ; Cappellin, P. (Org.). *Empresa, empresários e Globalização*. Relume-Dumará, Rio de Janeiro.

KUPFER, D. “Internacionalização às avessas” *Valor*, 31/5/2006

LAPLANE, M. e SARTI, F (2003) .”O investimento Direto Estrangeiro e a Internacionalização da economia brasileira nos anos 90”, in LAPLANE, M., COUTINHO e L. HIRATUKA, C. (organizadores) *Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil*. S. Paulo-Campinas, Editora da Unesp e Instituto de Economia da Unicamp.

LAPLANE, M., COUTINHO e L. HIRATUKA, C. (organizadores) (2003) *Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil*. S. Paulo-Campinas, Editora da Unesp e Instituto de Economia da Unicamp

LEOPOLDI, M. A. (1999), Democracia e reformas econômicas no Brasil: desregulando o setor de seguros e previdência privada na Nova República (1985-1999),

KIRSCHNER, A. M. e GOMES, E. organizadores, *Empresa, empresários e sociedade*, Sette Letras, Rio de Janeiro.

LIU, M. (1992), L'autonomie des entreprises dans le champ social, *L'Entreprise, une affaire de société*, SAINSAULIEU (R.) éd., Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.

LOCKE, R. e CHEIBUB Z. (2000) “Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social dos empresários” in KIRSCHNER, A. M. e GOMES, E. organizadores, *Empresa, empresários e sociedade*, Sette Letras, Rio de Janeiro.

RIBEIRO, M.S.(2005) *A Internacionalização da Embraer. A Empresa como ator transnacional*. Dissertação de mestrado em Relações Internacionais, Programa de Pós Graduação em Relações Internacionais, UFF

ROCHA da COSTA, R. C. (1998), A atividade de seguros nas primeiras décadas da República, *Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil*, Alberti (V.) cordenadora, Funaseg/Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SUL AMÉRICA (1994), *Sul América, primeiro centenário*, 1994, Antares, Rio de Janeiro. Edição Comemorativa.

Fontes

Relatório e Balanço Social da SulAmérica de 2005 www.sulamerica.com.br Acesso em 20.02.2006

Relatório e Balanço Social da SulAmérica de 2004 www.sulamerica.com.br Acesso em 20.02.2006

www.embraer.com.br

Balanço da Embraer 2005, Jornal Valor

Balanço da Embraer 2006, Jornal Valor 23-25 março 2007 pp. A35 a A42

Suplemento Especial Jornal Valor 26 a 28 de maio de 2006 – Internacionalização de Empresas

Entrevistas realizadas:

Patrick Larragoiti Lucas (Sul América) Rio de Janeiro, 30 de setembro de 1998

Beatriz Larragoiti (Sul América) Rio de Janeiro, 28 de setembro de 1998

Julio Oscar Lagun Filho (Sul América) Rio de Janeiro, 26 de outubro de 2000