



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS – CCBSA
DEPARTAMENTO RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Marina Pinheiro Tsopanoglou

**UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER POR MEIO
DE ESTRATÉGIAS DIPLOMÁTICAS CORPORATIVAS**

JOÃO PESSOA - PB

2025

MARINA PINHEIRO TSOPANOGLOU

**UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER POR MEIO
DE ESTRATÉGIAS DIPLOMÁTICAS CORPORATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Programa de Graduação em Relações Internacionais da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em relações internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre César Cunha Leite.

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T882e Tsopanoglou, Marina Pinheiro.

Um estudo de caso da internacionalização da Embraer por meio de estratégias diplomáticas corporativas [manuscrito] / Marina Pinheiro Tsopanoglou. - 2025.
36 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações internacionais) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Dr. Alexandre Cesar Cunha Leite, Coordenação do Curso de Relações Internacionais - CCBSA".

1. Diplomacia corporativa. 2. Embraer. 3. Internacionalização.
I. Título

21. ed. CDD 327.2

MARINA PINHEIRO TSOPANOGLUO

UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER POR MEIO DE
ESTRATÉGIAS DIPLOMÁTICAS CORPORATIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Relações
Internacionais da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharela em Relações Internacionais

Aprovada em: 02/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alexandre Cesar Cunha Leite** (***.632.006-**), em **12/06/2025 07:21:32** com chave **0308c31c477711f098df2618257239a1**.
- **Thalita Franciely de Melo Silva** (***.737.594-**), em **12/06/2025 08:11:27** com chave **fc526508477d11f085d51a1c3150b54b**.
- **Gabriela Gonçalves Barbosa** (***.502.334-**), em **15/06/2025 22:12:46** com chave **035d6ef04a4f11f080ba2618257239a1**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Folha de Aprovação do Projeto Final

Data da Emissão: 17/06/2025

Código de Autenticação: ef3722



Dedico este trabalho a minha família, minha mãe Sabrina, meu pai Demetrios e meu irmão Gabriel, que em meio a desafios e distâncias me ensinaram a nunca desistir dos seus sonhos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Imagem - Mercados onde a Embraer está presente	50
Figura 2 –	Quadro - Definições de Diplomacia Corporativa	55
Figura 3 -	Quadro - Linha do tempo internacionalização da Embraer.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVIC	Indústria de Aviação Chinesa
BNDS	Banco Nacional do Desenvolvimento
DC	Diplomacia Corporativa
EAC	Embraer Aircraft Corporation
EAI	Embraer Aviation Internationale
EMN	Empresas Multinacionais
FAB	Força Aérea Brasileira
HEAI	Harbin Embraer Aircraft Industry
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
OGMA	Indústria Aeronáutica de Portugal
S.A	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
2 A Internacionalização da Embraer e o Papel Estratégico da Diplomacia Corporativa	12
2.1 Diplomacia Corporativa	12
2.2 Metodologia de Pesquisa	18
2.3 A história da Embraer	19
2.4 A internacionalização da Embraer.....	22
2.5 A internacionalização da Embraer por meio da Diplomacia Corporativa.....	27
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33

UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER POR MEIO DE ESTRATÉGIAS DIPLOMÁTICAS CORPORATIVAS

A CASE STUDY OF EMBRAER'S INTERNATIONALIZATION THROUGH CORPORATE DIPLOMACY STRATEGIES

Marina Pinheiro Tsopanoglou

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar como se deu o processo de internacionalização da Embraer por meio do uso de estratégias de Diplomacia Corporativa. Para isso, adotou-se uma metodologia qualitativa utilizando o método do Estudo de Caso com o viés explicativo, utilizando uma revisão narrativa documental e bibliográfica. A Embraer, Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A é uma das maiores fabricantes de aeronaves no mundo. Para alcançar esse patamar, a empresa passou por um processo de internacionalização. O presente trabalho explora os instrumentos diplomáticos que a Embraer utilizou para firmar alianças, negociar acordos, adaptar sua gestão para diferentes contextos, assim se consolidando como uma empresa líder no mundo no setor aeroespacial, comprovando a efetividade da diplomacia corporativa como estratégias de internacionalização.

Palavras-Chave: Diplomacia Corporativa; Embraer; Internacionalização.

ABSTRACT

This article aims to describe and analyze how Embraer's internationalization process took place through the use of Corporate Diplomacy strategies. To achieve this, a qualitative methodology was adopted, using the Case Study method with an explanatory approach, based on a narrative review of documents and literature.

Embraer, Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A., is one of the largest aircraft manufacturers in the world. To reach this level, the company underwent an internationalization process. This study explores the diplomatic instruments that Embraer employed to establish alliances, negotiate agreements, and adapt its management to different contexts, thus consolidating itself as a global leader in the aerospace sector. The research demonstrates the effectiveness of corporate diplomacy as a strategy for internationalization.

Keywords: Corporate Diplomacy; Embraer; Internationalization.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O fenômeno da internacionalização de empresas vem ganhando destaque nas últimas décadas, muito em virtude da globalização. Segundo Cassano e Zelati (2018), no contexto da globalização, a busca por ampliação de mercados passou a ser uma estratégia necessária e não mais um diferencial das organizações. O fenômeno da globalização, o alcance dos mercados e a intensificação da competitividade exigiu das empresas a busca por presença internacional como uma forma de crescimento, novas oportunidades e sustentabilidade. Nesse cenário, a internacionalização passa a ser um processo crucial para empresas que visam se consolidar no cenário internacional.

Entre as empresas brasileiras que buscam e investem em internacionalização, tem-se como destaque a Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica - hoje uma das maiores fabricantes de aeronaves do mundo. A trajetória de inserção internacional da Embraer reflete estratégias de gestão empresarial que podem ser analisadas sob a ótica do conceito de diplomacia corporativa.

De acordo com Egea Medrano (2017), Diplomacia Corporativa é uma ferramenta de estratégia de negociação empresarial e marketing; mas o conceito vai além, englobando a criação de redes de relacionamento e influência entre diversas empresas, ou de empresas com governos, organizações multilaterais e outros atores que se tornam relevantes no sistema internacional.

Levando em consideração o cenário internacional existente hoje, e com um foco e olhar mais detalhado ao fenômeno da internacionalização, este artigo realiza um estudo de caso do processo de internacionalização da Embraer, com o intuito de responder a seguinte pergunta: Como compreender o processo de internacionalização da Embraer analisado por meio da prática da Diplomacia Corporativa? Diante disso, o objetivo geral deste artigo é compreender como ocorreu o processo de internacionalização da Embraer a partir do conceito da diplomacia corporativa, abarcando suas estratégias e fundamentações. Nesse caso, o conceito de Diplomacia Corporativa será uma ferramenta para a compreensão da internacionalização da Embraer.

Para a pesquisa utilizou-se da revisão de literatura narrativa sobre os processos de internacionalização, sobre a história da Embraer, abarcando sua internacionalização por meio da utilização do conceito de Diplomacia Corporativa. Com isso, busca-se uma análise sobre a

trajetória da Embraer e a compreensão da aplicabilidade da diplomacia corporativa no seu processo de internacionalização.

Neste artigo foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, empregando o método do estudo de caso, acompanhado de uma cronologia dos fatos relevantes associados ao processo de internacionalização da empresa. O estudo de caso, segundo Yin (2001) permite a análise profunda de um único fenômeno, gerando o entendimento mais detalhado de fatos e das relações dentro desse fenômeno, assim como de suas decisões e estratégias. A escolha do estudo de caso da Embraer, permitiu analisar o fenômeno da internacionalização dessa companhia por meio da Diplomacia Corporativa e sua influência na trajetória para a inserção internacional da Embraer.

A fim de atingir o objetivo, o presente artigo está estruturado dessa maneira: inicialmente, apresentam-se as considerações iniciais, além destas considerações iniciais, este artigo encontra-se dividido da seguinte forma: o primeiro tópico é introduzido o conceito de diplomacia corporativa, mostrando seus elementos e influência nas estratégias das empresas na contemporaneidade, para assim compreender sua prática nas ações corporativas. Em seguida, adentra-se na história da Embraer, sua criação, principais marcos e influencia. Após a história da Embraer, o próximo tópico é a internacionalização da Embraer, a continuidade da discussão culmina no tópico que responde a pergunta de pesquisa examinando como ocorreu o processo de internacionalização da Embraer por meio da prática da Diplomacia Corporativa, apresentando conceitos e dados. No último tópico de argumentações, são apresentadas as considerações finais, que sintetizam os resultados da pesquisa, concluindo o que foi abordado durante o artigo.

Após todo o decorrer do artigo, pode-se verificar que ao adotar práticas de diplomacia corporativa, a Embraer conseguiu abarcar novos mercados para a comercialização de suas aeronaves, assim como também conquistou novas parcerias estratégicas com diferentes países e instituições. Essas ações contribuíram para o fortalecimento da Embraer, fazendo com que hoje a empresa tenha uma reputação internacional, se tornando uma referência mundial no desenvolvimento de tecnologia de ponta e no setor aeroespacial.

O estudo de caso da Embraer foi uma escolha diante do meu interesse em conhecer mais da maior empresa de fabricação de aeronaves do Brasil. Uma vez que, para ela ser reconhecida em um mercado extremamente competitivo, foi necessário estratégias são fortes e com grandes embasamentos dentro do conhecimento de relações internacionais e comércio internacional. Já

a escolha da Diplomacia Corporativa, teve um caráter de aprendizado para o futuro, sempre houve um interesse pessoal na área empresarial e após me mergulhar nos estudos da Diplomacia Corporativa e seu papel e influência, cada vez mais confirmo meu interesse em trabalhar no ramo corporativo.

Ambos os assuntos, tem uma grande importância para as Relações Internacionais. Ao pensar no setor empresarial, no Brasil e na internacionalização, entende-se a importância da Empresa Brasileira de Aeronáutica para essa visão e propagação de tecnologia no Brasil, a Embraer hoje é uma das empresas que tem uma visão de desenvolvimento tecnológico e inovação, que mostram o poder brasileiro para o desenvolvimento, assim como o nível de conhecimento dentro deste país, a Embraer está ligada sempre ao governo brasileiro e a política externa brasileira, mostrando a importância desse conhecimento. Assim como, a Diplomacia Corporativa é um ponto importante para o estudo dentro das Relações Internacionais, uma vez que abarca conhecimentos e práticas de leis de comércio internacional, internacionalização, está ligada a diplomacia tradicional, a política externa, mostrando assim sua

2. A Internacionalização da Embraer e o Papel Estratégico da Diplomacia Corporativa

2.1. Diplomacia Corporativa

Atualmente, a Embraer é reconhecida como uma das principais empresas multinacionais do setor aeroespacial no mundo. Sua atuação internacional é reflexo de uma complexidade do ambiente empresarial contemporâneo, que faz necessário uma abordagem mais estratégica e diversificada para operar com eficiência. Diante disso, é fundamental a compreensão das características das empresas contemporâneas. De acordo com Jesus (2017), as empresas contemporâneas não ficam presas somente na missão tradicional de venda de produtos e satisfação dos consumidores e das demandas, as empresas passam a incorporar, uma visão mais ampla de gestão de negócios visando a ampliar seus lucros, assim como a construção de redes sólidas e sustentáveis com diversos Stakeholders.

Jesus (2017), inclui que as organizações contemporâneas precisam desenvolver habilidades para que possam interagir com diferentes Stakeholders, em diversos contextos, e corresponder às expectativas dos seus Stakeholders. No caso abordado neste artigo, a expansão internacional e consolidação da Embraer como player relevante no mercado aeroespacial global, ocorreu e ocorre com base nessas habilidades articuladas com os diferentes

Stakeholders, combinando essa eficiência operacional com Diplomacia Corporativa e as dinâmicas locais.

O termo Stakeholders, hoje muito utilizado dentro do mundo corporativo, remete as partes interessadas dentro de um conjunto sobre influência ou atividades de uma empresa. Segundo Freeman (1984, p 59) *apud* Silva Sales e Costa Sales (2018), a definição de Stakeholders é “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”, Silva Sales e Costa Sales acrescentam que dentro desse grupo de Stakeholders pode se encontrar os acionistas das empresas, funcionários, consumidores, fornecedores, credores e quaisquer indivíduos que estejam ligados a empresa.

Jesus (2017), acrescenta que a empresa moderna passa a trabalhar em um nível responsabilidade de recursos, a fim de ser uma instituição capaz de cumprir as expectativas dos outros atores envolvidos assim como ter sua legitimidade. As empresas modernas, assim passam a trabalhar com o princípio da Responsabilidade Social Corporativa. Por Responsabilidade Social Corporativa, pode-se compreender conforme Soares (2004) a RCS como um conjunto de práticas e discursos na qual as empresas irão manifestar seu compromisso com a ética, com o meio ambiente e o social.

Tendo em vista as características das empresas contemporâneas, compreende-se os objetivos que elas buscam hoje. Com base nesses objetivos, as empresas, principalmente as multinacionais (EMN), passam a utilizar o conceito de diplomacia corporativa e seus elementos. O conceito de Diplomacia Corporativa (DC), na atualidade, é mais conhecido e falado dentro das áreas de administração, gestão empresarial, economia e nas últimas décadas vem sendo abordado no curso de relações internacionais. Wiseman e Kerr (2013), expõem que a diplomacia exercida por atores não estatais, desempenham um grande papel diplomático, para eles as empresas interagem com outros atores e aplicam a chamada diplomacia corporativa. Diante disso, o conceito e a teoria de Diplomacia Corporativa são relevantes e necessários dentro do curso de relações internacionais.

Os estudos de Diplomacia Corporativa são complexos e demandam análises aprofundadas e comparações, uma vez que não existe uma única definição de Diplomacia Corporativa. O quadro 1 apresenta, de forma sintetizada, a definição de Diplomacia Corporativa com base em alguns autores.

Quadro 1 – Definições de Diplomacia Corporativa (DC)

Autor, ano	Definição de DC
Steger, (2003)	Uma abordagem estratégica e responsável oferecendo instrumentos para que as empresas enfrentem ambientes de negócios instáveis, conduzindo seus interesses de forma transparente e que busque a prevenção de conflitos.
Watkins, (2007)	Antecipação dos interesses da empresa, para negociação e formação de parcerias.
Ordeix, Rigo e Duarte, (2009)	Uma forma legítima de as organizações expandirem seu poder e influência social, tendo seu reconhecimento e status na sociedade.
Oliver, (2010)	O poder brando da sociedade civil, exercido por cidadãos, empresas e organizações, atuando em conjunto com a diplomacia estatal.
Camuñas, (2012)	Um complemento a diplomacia tradicional, no entanto que tem sua autonomia e contribuição para a resolução de conflitos e crises em mercados.
Asquer, (2012)	Atividades empresariais relacionadas a: criação e captação de oportunidades de negócios, reputação e proteção da imagem, formulação da legislação e prevenção de conflitos.
Egea, (2016)	Instrumento da política externa que cria ambiente favoráveis aos interesses da empresa, utilizando de gestão eficaz da influência política e da inserção na sociedade.

Fonte: elaboração própria.

A partir do quadro acima, pode-se concluir que não é simples definir Diplomacia Corporativa. Cada autor aborda de uma forma e contribui para o debate internacional acerca da DC. Com base no conhecimento do conceito de Diplomacia Corporativa, é necessário compreender quais são seus principais elementos, instrumentos e estratégias.

Seguindo o modelo de Witold J Henisz (2016), a Diplomacia Corporativa é um modelo estratégico que busca a construção e manutenção de relacionamentos sólidos entre as empresas e os Stakeholders. Esse modelo reconhece que no mundo globalizado atual, os mercados e o cenário internacional pode ser instável, o que faz com que o sucesso das empresas tenha uma dependência de sua eficácia operacional, assim como também da capacidade de relacionamento com outros envolvidos de forma clara, transparente e responsável. Diante disso, Henisz (2016) acrescenta que para a prática eficaz da DC ela possui seis elementos imprescindíveis, que

influenciaram sua atuação. Os seis elementos mencionados por Hennisz, são: 1- *Due Diligence*; 2- Integração; 3- Pessoal; 4- Aprendizado; 5- Abertura e 6- Mentalidade.

O primeiro elemento *Due Diligence* diz respeito à análise aprofundada e em consecutiva dos Stakeholders, em outras palavras essa análise é a identificação antecipada de quem seriam os grupos e indivíduos na qual a empresa tem influência ou serão de alguma forma afetados pela operacionalização da empresa, essa análise antecipada vai permitir ao diplomata corporativo e a empresa à compreensão de expectativas, preocupações e assim antecipar possíveis riscos e planejar uma gestão de risco melhor. O segundo elemento Integração, diz mais respeito a uma ação interna da empresa, a integração é a ação na qual a empresa faz com que suas áreas trabalhem em conjunto se complementando e não de forma individual, essa ação faz com que as áreas da empresa estejam alinhadas e coesas. Hennisz (2016) propaga a importância de se ter uma governança interna colaborativa, promovendo o trabalho em equipe na empresa.

O terceiro elemento, para Hennisz (ano), foi o Pessoal. Esse elemento trabalho o lado mais humano das empresas, ele ressalta a relevância de se ter habilidades interpessoais dentro da Diplomacia Corporativa, uma vez que relações de confiança se constroem por meio de interações humanas. Portanto, é necessário que haja uma escuta ativa, para assim negociar, respeitando as diferenças e assim criando alianças duradouras, fazendo esse um diferencial competitivo das empresas. O quarto elemento é o Aprendizado, esse está interligado à capacidade de absorção de críticas e feedbacks de forma construtiva. O quarto elemento está ligado a noção de legitimidade da empresa e abertura de comunicação, ao reconhecer erros e querer aprender e se adaptar, a Diplomacia Corporativa se mostra respeitosa e legítima para seus Stakeholders.

O penúltimo elemento para Hennisz (2016) é a Abertura, referindo-se à comunicação de forma estratégica, clara e transparente. Esse ponto trabalha com o fortalecimento da reputação da empresa e reduzindo as desconfiças que giram em torno dos interesses corporativos. O último elemento de Hennisz (2016) é a mentalidade, para ele é necessário a criação de uma cultura organizacional, voltada para pensamentos de longo prazo, responsabilidade social e engajamento com o externo da empresa. Todos esses seis elementos argumentados por Hennisz permitem que as empresas realizem por meio dos instrumentos e estratégias a Diplomacia Corporativa.

Tendo em vista os elementos da Diplomacia Corporativa, passa-se a buscar a compreensão dos seus instrumentos. Duas referências sobre os instrumentos de Diplomacia Corporativa são o livro “La Diplomacia Corporativa como expresión de influencia” escrito por Egea Medrano em 2016 e seus coautores, assim como o artigo de Estratégias de Diplomacia Corporativa escrito por Huub Ruël e Thomas Wolters em 2020. As duas referências identificam quatro instrumentos da Diplomacia Corporativa para que ela funcione de maneira integrada e coordenada.

Os quatro instrumentos mencionados por Egea Medrano (2016) e Ruël e Wolters (2020) são: Inteligência Competitiva, Gestão de Relacionamentos com Stakeholders, Gestão da Reputação Corporativa e Lobbying. Para Ruël e Wolters (2020), a Inteligência Competitiva é a etapa da coleta de dados sobre o ambiente político, econômico e social dos países na qual a empresa se internacionaliza e passa a operar, assim antecipando os riscos e oportunidades, para poder realizar decisões estratégicas, esse instrumento está ligado ao elemento *Due Diligence*. O segundo instrumento é o Gestão de Relacionamentos com Stakeholders, esse elemento para Egea Medrano (2016) foca no conhecimento de quem são os Stakeholders, assim desenvolvendo redes de relacionamentos com eles. Além disso, existe a criação de uma “Agenda Diplomática Empresarial” a fim de trabalhar os relacionamentos. Assim como o primeiro instrumento este está ligado ao elemento do *Due Diligence*.

O terceiro instrumento da Diplomacia Corporativa é a Gestão da Reputação Corporativa que segundo Ruël e Wolters (2020) tem o foco na construção e manutenção da imagem e reputação da corporação, com base em transparência, valores éticos e responsabilidade social corporativa, esse instrumento está associado ao elemento da Abertura. O quarto instrumento está ligado ao *Lobbying* que de acordo com Egea Medrano (2016), consiste na defesa dos interesses corporativos junto a órgãos reguladores e decisórios políticos, se tornando uma fermenta importante para influenciar políticas públicas que irão impactar os negócios empresariais.

Tendo conhecimento sobre os elementos e os instrumentos da Diplomacia Corporativa, pode-se adentrar em algumas de suas, assim como as definições de Diplomacia Corporativa são vastas, as definições de suas estratégias também, algumas abordagens não diferenciam seus elementos, seus instrumentos de suas estratégias, tratando-as em conjunto em um estudo só. Alguns autores fazem uma separação, provando que as estratégias são consequências dos usos dos elementos pelos instrumentos, para alguns autores como Saner & Yiu (2003), Kobrin (2001 e 2003) e Jansson (2018) as estratégias de Diplomacia Corporativa envolvem: 1-

Desenvolvimento de uma postura em relação à Política Externa; 2-Cultivar uma identidade transacional; 3- Diversificação de relações com Stakeholders; 4- Adaptabilidade às normas locais e gestão com a sede institucional; 5- Construção de relações de longo prazo e prevenção de riscos e 6- Alinhamento estratégico e institucional da diplomacia.

Essas estratégias vão gerar circunstâncias na qual a Diplomacia Corporativa será aplicada gerando lucro, tendo um olhar diplomático para os Stakeholders e toda sua rede operativa. Kobrin (2001) mostra que é importante que as empresas tenham uma postura interna sobre a Política Externa, criando suas próprias políticas para lidar com diferentes governos e instituições, considerando as diferenças. A segunda estratégia que pode ser vista é a da identidade transnacional, o que envolve o elemento de Abertura e ao instrumento de Gestão da Reputação Corporativa, a fim de projetar uma imagem neutra e globalizada da empresa, favorecendo de forma equilibrada a imagem da empresa.

A diversificação dos relacionamentos com Stakeholders, está ligada ao elemento *Due Diligence* e ao instrumento Gestão de Relacionamentos com Stakeholders, o que possibilitar um engajamento amplo da capacidade operacional da empresa se expandindo para além do lobby tradicional. Segundo Jansson (2018), a adaptação das multinacionais a culturas, regulamentações e normas do país anfitrião é necessária para manutenção da relação e diplomacia. Assim como a construção de relações que visem um longo prazo, é benéfica para as empresas no processo de internacionalização. O alinhamento das estratégias de Diplomacia Corporativa pode ser feito por meio do *Advocacy* e do *Lobbying*, estão ligados a formulação de políticas públicas, regulamentações comerciais e ambientais. Além de todas essas estratégias, outra utilizada dentro da Diplomacia Corporativa são as *Joint Ventures*, que seriam estratégias de cooperação entre as empresas, a fim de alcançar objetivos comuns.

Tendo em mente o conceito de Diplomacia Corporativa, seus elementos, instrumentos e estratégias, pode-se ver que a Diplomacia Corporativa está interligada a presença das empresas multinacionais, ou empresas em processo de internacionalização, dentro do cenário internacional. O que facilita a análise e compreensão desses processos de internacionalização. Portanto, como abordado na história da Embraer, a Empresa Brasileira de Aeronáutica é uma das maiores multinacionais dentro do setor aeroespacial, tornando sua trajetória de internacionalização um interesse para estudos dessa área envolvendo a Diplomacia Corporativa.

2.2. Metodologia da pesquisa

Como abordado nas seções anteriores, a Embraer se tornou uma das maiores empresas no setor aeroespacial, passando por um processo de internacionalização e se tornando uma multinacional, ou seja uma empresa que nasceu e possui a sede em um país, mas operacionaliza em mercados fora do seu país de origem. O fator da internacionalização da Embraer nesse estudo de caso passa a ser o objeto de pesquisa. Tendo em vista disso, é importante ressaltar o método e a metodologia de pesquisa do artigo.

O artigo apresenta um estudo de caso sobre a internacionalização da Embraer. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um método que permite uma investigação mais profunda de um fenômeno na era moderna dentro da sua realidade, o estudo de caso promove uma análise profunda e mais detalhada, garantindo a compreensão de dinâmicas complexas dos fenômenos. O estudo de caso tem uma base empírica, se orientando por uma lógica analítica, o estudo de caso permite ao pesquisador desenvolver proposições teóricas a partir da observação detalhada do que está sendo analisado.

O estudo de caso, segundo Yin (2001) pode ser exploratório, descritivo ou explicativo. O estudo de caso exploratório, investiga um fenômeno pouco compreendido, a fim de formular hipóteses futuras. O estudo de caso Descritivo, busca um relato mais detalhado de um fenômeno dentro do seu contexto real, nele o pesquisador já sabe o que quer observar e está interessado em apenas descrever de maneira clara e precisa, as características e os comportamentos que envolvem o fenômeno observado. Já o estudo de caso explicativo, segundo Yin (2001) procura investigar as causas e os efeitos desse evento, explicando por que e como ocorreu determinado fenômeno, aqui o pesquisador quer compreender os mecanismos que levaram os resultados daquele fenômeno.

O artigo adota uma abordagem de estudo de caso explicativo, conforme Yin (2001), buscando compreender o como aquele fenômeno ocorreu. Nesse caso, o artigo procura compreender como a Embraer utilizou a Diplomacia Corporativa como uma estratégia para o seu processo de internacionalização. O objetivo é compreender como as ações diplomáticas corporativas (causas) influenciaram a inserção da empresa em mercados estrangeiros (efeito). A análise a seguir se concentra em um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, o que permitir a exploração de forma aprofundada dos mecanismos, atores e estratégias envolvidas. Ao focar única e exclusivamente no processo de internacionalização da Embraer,

pode-se mostrar como a Diplomacia Corporativa contribuiu para esse sucesso da Empresa Brasileira de Aeronáutica.

2.3. A história da Embraer

Durante a década de 1960, o Brasil vivenciou uma fase de expansão no setor industrial, sendo acompanhado pelos esforços governamentais voltados ao fortalecimento o conhecimento tecnológico de base no país (Furtado, 2007). Para Gomes (2012) esse cenário, contribuiu para a criação de políticas públicas voltadas a setores estratégicos, como o aeroespacial. Gomes (2012), acrescenta que o governo brasileiro a partir da década de 1940 passou a estimular o desenvolvimento tecnológico e a formação de pessoas qualificadas, com a criação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e do Centro Técnico Aeroespacial (CTA). Com isso, a consolidação da indústria aeronáutica brasileira, se deu a partir de 1969 sub a iniciativa do governo com a criação da Embraer.

Segundo Gomes (2012), a Embraer foi concebida como uma empresa estatal que fomentasse a produção nacional de aeronaves comerciais e militares, reduzindo a dependência de tecnologias externas. Com intuito de suprir demandas da força de defesa aérea brasileira e a fim de estimular uma produção interna de aeronaves, o engenheiro Ozires Silva em 19 de agosto de 1969, durante o regime militar, cria a Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A, sua fundação foi oficializada em 02 de janeiro de 1970. A Embraer partiu de uma iniciativa que integrava diversos conhecimentos técnicos e tecnológicos, oriundos de diversos locais, principalmente do ITA. Conforme a própria Embraer expõe em sua página oficial, a empresa tem sua sede na cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, mesma localidade onde se encontra o ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica). O projeto que Ozires desenvolveu e foi o impulsionador da Embraer foi o EMB-110 Bandeirante, um modelo de avião que nos anos 70 ganhou visibilidade no mercado internacional, marcando a entrada do Brasil no cenário competitivo do mercado aeroespacial internacional.

A origem da Embraer está ligada à articulação entre o setor privado e o setor estatal. Conforme Moraes (2006), a Empresa Brasileira de Aeronáutica é uma empresa originada de uma Sociedade de Economia Mista de capital aberto, controlada por acionistas, com participação majoritária o Governo Federal, estando ligada ao Ministério da Aeronáutica Brasileira. Esse caráter de Sociedade Mista e capital aberto, fez com que o Estado brasileiro investisse financeiramente e com recursos humanos na Embraer, passando a executar a aplicação de pesquisa e desenvolvimento industrial e tecnológico. Fonseca (2012) acrescenta

que a Embraer era regida pela Lei das Sociedades Anônimas (S/A), mas controlada pelo governo brasileiro. Na sua criação em 1969, o Governo Federal detinha 51% do capital votante da empresa, a Embraer foi beneficiada por políticas estatais destinadas ao crescimento de empresas nacionais, dentre essas políticas pode-se destacar isenção fiscal para importação de componentes e matérias-primas, incentivos fiscais, integração nas estratégias de defesa nacional assim como financiamento e apoio institucional.

No decorrer da década de 1980, a Empresa Brasileira de Aeronáutica diversificou sua operacionalização e passou a atuar também dentro do setor da aviação comercial, em conjunto com a expansão de sua produção de aeronaves para o uso na defesa nacional. De acordo com dados do site oficial da Embraer, o EMB 120 Brasília, aeronave produzida nessa época para o setor comercial regional, foi uma aeronave que obteve alcance de mercado fora do país, sendo comercializada em mais de 14 países.

Entretanto, mesmo com os avanços tecnológicos e alcance internacional, após 25 anos sendo uma empresa de capital misto, ou seja, seu capital vinha tanto do setor público quanto do setor privado e o governo brasileiro detinha a maioria das ações e controle da empresa, em 1994 a Embraer passou por um processo de privatização. Em conformidade com Cardoso (2018), as dificuldades financeiras e de priorização do Governo na Nova República, vai culminar no surgimento de dificuldades financeiras e comerciais que passam a afetar a Embraer, gerando a necessidade da privatização. Assim como apontam Dalla Costa e Souza Santos (2010), citando Goldstein, o período foi caracterizado por uma diminuição dos financiamentos governamentais em projetos industriais, o que levou a de privatizações de empresas. A Embraer, devido a essa fragilidade, opta pela privatização, no entanto, mesmo com a maioria do controle estando nas mãos do setor privado, uma parte do controle acionário da Embraer ainda permanece com o governo brasileiro, com o intuito de tomar decisões que envolvessem à segurança do país.

De acordo com Fonseca (2012), a reestruturação da companhia em 1994 após a privatização teve uma parte do seu financiamento de investidores estrangeiros e do BNDES, além das chamadas Golden Share. Golden Share são ações preferenciais que dão poder de veto em decisões estratégicas ao governo brasileiro, principalmente nas decisões que envolvem a soberania nacional e a segurança do Estado. Esses recursos adquiridos por esses investidores foram destinados principalmente para o estudo e a construção do novo modelo de aeronave que foi criado na época, o ERJ-145, um jato bimotor, que futuramente daria origem a grande categoria de aeronaves da Embraer de jatos regionais, como apresentado na história da Embraer em seu site.

mercados internacionais. Já no setor de aeronaves comerciais, sua presença ultrapassa 100 mercados internacionais. Essa abrangência de atuação reflete toda a capacidade de inovação tecnológica da empresa, assim como sua articulação estratégica com diferentes governos, parceiros industriais e centros tecnológicos ao redor do mundo.

Após uma trajetória de 55 anos, hoje a Empresa Brasileira de Aeronáutica possui uma administração composta pelo Conselho de Administração e pelos comitês de assessoramento, que operacional em áreas estratégicas como: inovação, ética, riscos e auditoria. Assim como, a parte de governança da empresa contempla também o Conselho Fiscal e um corpo diretório, responsáveis pela condução estratégica, de compliance e governança da organização.

Diante disso, a trajetória de Embraer mostra a complexidade da articulação entre Estado, mercado e tecnologia para a criação e manutenção de empresas em cenário global. Desde sua fundação como uma sociedade de economia mista, perpassando um processo de privatização, até a consolidação como um player da indústria aeronáutica internacional, a trajetória da Embraer carrega consigo desafios e oportunidades da industrialização em países de desenvolvimento, assim como o processo de internacionalização e estratégias para alcance global.

2.4. A internacionalização da Embraer

O avanço da globalização promoveu um crescimento na integração dos mercados, assim como aumento do fluxo de bens, capitais, informações e pessoas entre países. Nessa nova conjuntura, as fronteiras nacionais se tornam mais permeável, facilitando a locomoção e passagem entre elas do comércio, com isso a atuação dos Estados e das empresas em ambientes internacionais passou a ser vista como uma parte fundamental. Segundo Giddens (2009), a globalização perpassa a intensificação das relações sociais dentro do cenário internacional, ela conecta localidades que estão distantes, fazendo com que acontecimentos que ocorrem em um lugar do mundo molde e afete outros eventos e outros locais no mundo.

Como resultado, a internacionalização ganhou uma maior visibilidade, sendo uma escolha viável e necessária para muitas empresas. Uma vez que as empresas que estão presentes somente em mercado nacional possuem limitações como saturação do produto no mercado interno, grandes concorrências, e outros fatores internos. Mendes e Gomes (2024) salientam que a internacionalização é uma estratégia vital para empresas que precisam superar as limitações de mercado internas para alcançar maior competitividade.

Tendo em vista a importância desse processo de internacionalização, vale salientar primeiramente o que significa internacionalização. O conceito de internacionalização, possui significados e noções com diversos autores, que passaram a evoluir de acordo com o passar dos anos. Para Freire (1997), o processo de internacionalização está interligado às estratégias comerciais que ocorrem entre diferentes Estados ou agentes internacionais. Já para Khauaja (2009), o processo de internacionalização das empresas é uma consequência do aumento do mercado internacional, as atividades econômicas e monetárias, ultrapassam barreiras comerciais a fim de estarem presentes e de forma competitiva no cenário mundial, gerando valor para seus produtos e suas relações.

O processo de internacionalização de uma empresa, vai além da sua inserção em um novo mercado fora de seu país, para um processo efetivo necessita-se de estratégias de internacionalização e a consideração de diversos fatores. As empresas passam a utilizar diferentes estratégias de internacionalização, como uma forma de se adaptar às particularidades do mercado que irão se inserir. Dal Rovere (2024) fala que a internacionalização é o processo de expansão das operações de empresas que vão além de suas fronteiras nacionais, para ela a internacionalização envolve desafios significativos, como por exemplo as barreiras comerciais, concorrência global, diferenças culturais, assim como a gestão das operações em jurisdições diferentes, perpassando diferenças de regras tarifárias entre outras normas de comércio internacional e local.

Dal Rovere (2024), enfatiza que mesmo com as dificuldades os benefícios que as empresas adquirem valem o esforço desse processo. Essa estratégia corporativa, inclui o aumento de novos mercados para a empresa, promove a marca em nível global, além disso após análises de mercado e concorrência a empresa sabe as melhores formas de competir no mercado que adentrou de uma forma a minimizar os efeitos desafiadores que podem surgir, outro fator positivo da internacionalização é o estímulo à inovação e ao desenvolvimento de uma perspectiva mais global de negócios.

Tendo em mente o caso da Embraer, sabe-se que desde sua criação em 1969 a Embraer visava suprir as necessidades do Ministério da Aeronáutica com a produção de pequenas aeronaves bimotoras de transporte para as Forças Armadas. Segundo Cardoso, Caridade, Hourneaux Junior e Kruglianskas (2008), os primeiros produtos da empresa na década de 1970, foram o Bandeirante, uma aeronave de pulverização de lavouras e um jato de treinamento. Mas posteriormente a isso, em meados de 1974 houve o grande crescimento da empresa, passando a atuar mais dentro do mercado internacional.

O processo de internacionalização da Embraer pode ser dividido e sinalizado dentro de grandes marcos desde sua criação até os dias atuais. Alguns desses marcos podem ser vistos no seguinte quadro cronológico:

Quadro 2

Linha do tempo internacionalização da Embraer	
1972	Certificação do BEM – 110 Bandeirante para os EUA
1975 e 1976	Produção de aviões militares para o governo chileno e uruguaio
1979	Parceria com a Piper
1981	Abertura <i>Embraer Aircraft Holding</i> Flórida, EUA
1983	Estabelecimento da <i>Embraer Aviation International (EAI)</i> em Paris
1985	Certificação do EMB-120 Nos EUA
1989	Abertura filial na Austrália
1997	Abertura escritório na China
2000	Abertura centro de distribuição em Dallas, EUA
2002	Joint Venture com a AVIC II
2004	Aquisição OGMA
2018	Parceria Wideroe

Fonte: Elaboração própria

O primeiro grande marco foi o início das exportações em seus primeiros anos de operacionalização, durante seu período estatal. Segundo Moura Junior (2020), a primeira negociação comercial efetivada para uma exportação de aeronave na Embraer, foi em 1975 e 1976 com o Uruguai e com o Chile, essa negociação foi uma compra que esses países fizeram de aeronaves para destino militar.

Após o início das suas exportações para o mercado estrangeiro, outro marco dentro da internacionalização da Embraer foi a licença que a Empresa conseguiu para a produção de aviões comerciais com a Piper. De acordo com Cardoso, Caridade, Hourneaux Junior e Kruglianskas (2008), em 1979, a Empresa Brasileira de Aeronáutica fez uma parceria com a empresa americana Piper, quando ambas assinaram uma cooperação para desenvolvimento, produção e comercialização de aeronaves. Segundo site da Embraer, a empresa brasileira contratou a Indústria Aeronáutica Neiva para auxiliar a produção de duas aeronaves em parceria

com a Piper e até o ano de 1984, foram lançados mais três modelos de aeronaves oriundas da cooperação entre Embraer e Piper.

Com o início das exportações para América Latina e Estados Unidos, a empresa conquistou experiência em processos de produção e comercialização em larga escala, o que a preparou para novas exportações. Na década de 1980, a Embraer começou a conquistar novos mercados, fazendo necessário uma estruturação normativa para o comércio internacional (?). Conforme Cardoso, Caridade, Hourneaux Junior e Kruglianskas (2008) esse marco foi a certificação internacional do Bandeirante (aeronave bimotora de caráter civil e militar), essa certificação ocorreu em países como Estados Unidos, França e Reino Unido. Essa certificação garantiu que o Bandeirante fosse comercializado em mercados com elevados padrões técnicos, o que abriu caminho para a posição da Embraer como uma concorrente de renome frente a outras fabricantes estrangeiras.

Ainda na década de 1980, de acordo com Teles e Dias (2022) a Embraer deu um novo passo de internacionalização, que foi o estabelecimento das primeiras filias que foram uma filial em Dania Beach, Flórida que facilitou a entrada da fabricante brasileira no mercado competitivo norte-americano, e em seguida a *Embraer Aircraft Holding* filial criada em 1981 em Fort Lauderdale, que consolidou a presença da Embraer em território norte-americano, passando a abrigar alguns centros administrativos, centros de manutenção e unidade de peças das produções de aeronaves.

Simultaneamente à expansão para os Estados Unidos, a Embraer também buscava adentrar o mercado europeu, segundo Moura Junior (2020), em 1980 a empresa comercializou o modelo EMB-121 Xingu para a Força Aérea Francesa, o que resultou na criação da *Embraer Aviation Internationale* (EAI) filial da Embraer localizada em Paris, a EAI hoje em dia foca suas operações na Europa, Oriente Médio e África.

Posteriormente, a privatização da Embraer em 1994 uma nova fase no processo de internacionalização irá começar. Após sua privatização a empresa passou por uma reconfiguração interna, reorganizando seus processos produtivos e definindo novas estratégias de mercado. Nesse contexto, um dos focos da empresa passou a ser o desenvolvimento de aeronaves regionais, segmento na qual hoje a empresa é um destaque global. Segundo Cardoso, Caridade, Hourneaux Junior e Kruglianskas (2008), a Embraer passa a produzir após sua privatização aeronaves do modelo ERJ 145, próprias para venda no mercado de jatos regionais.

De acordo com Araújo e Oliveira (2020), com a consolidação da produção da linha de jatos ERJ 145, a empresa realizou novas estratégias que foram essenciais para a consolidação da imagem da empresa como uma fabricante competitiva de aeronaves regionais. Eles ainda destacam que nesse momento a empresa passou a agregar valor nos produtos e nos relacionamentos com seus clientes internacionais, esse fato de agregar o valor está ligado a suporte com o consumidor pós-venda, assim como o suporte técnico se necessário. Vale ressaltar que o processo de agregar valor ao produto e a gestão de relacionamentos com cliente como mencionado, são pontos ligados a elementos, instrumentos e estratégias de Diplomacia Corporativa.

No final do século XX e início do século XXI, a Embraer avançou para assegurar sua presença internacional. Conforme Segundo Cardoso, Caridade, Hourneaux Junior e Kruglianskas (2008), a Embraer expandiu suas atividades abrindo escritórios na Austrália em 1997, China em 2000, Cingapura em 2000 e um mais um centro de distribuição em Dallas (EUA). Essa estratégia de inserção em novos mercados tinha como objetivo fortalecer a presença da empresa em mercados com potencial de alavancagem comercial, além de uma melhora no atendimento do consumidor e logística de suporte. Para Sull e Escobari (2004), com essas ações, a empresa passou a concorrer diretamente com outros rivais além da Bombardier, como por exemplo Boeing e Airbus.

Um movimento ousado da empresa foi a criação de uma *joint venture* internacional, de acordo com Carvalho (2003) a *joint venture* nada mais é do que do que o momento na qual duas empresas se juntam para realizar um projeto, dividindo seus lucros, riscos e custos. Em 2002, a Embraer firmou uma aliança com a estatal chinesa AVIC II, o que culminou na criação da *Harbin Embraer Aircraft Industry*. Essa *joint venture*, uma estratégia de cooperação entre empresas, visava a produção local do ERJ-145 a fim de atender as demandas do mercado da China. Em concordância com Guimarães, Neto e Silva (2014), em maio de 2002, a Embraer montou em Harbin a Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI), que recebendo certificações locais passou a operar linhas da família ERJ 145 e posteriormente outras linhas como EMBRAER 190.

Na internacionalização para a Europa, outro marco importante foi a aquisição da OGMA (Indústria Aeronáutica de Portugal) no ano de 2004, por meio de um consórcio liderado pela Embraer. A aquisição da OGMA, permitiu a Embraer ampliar sua capacidade de produção e manutenção dentro da Europa, facilitando acesso a novos consumidores e contratos. Além

disso, o território português se tornou uma base importante para a produção de componentes do cargueiro militar KC – 390 (Cechella; Franco; Silva; Dentinho, 2014).

No ano de 2005, a Embraer passou a produzir novas linhas de jatos executivos introduzindo a família Phenom. Segundo próprio site oficial da Embraer, em 2008 a Embraer ampliou seu mercado nos Estados Unidos para Melbourne, focando na fabricação de jatos executivos e em 2013 em Jacksonville. Em 2010, a empresa apresentou um novo programa de desenvolvimento de jatos comerciais como por exemplo o E190 – E2, que em 2018 foi operado em parceria com uma companhia aérea norueguesa a Wideroe, mostrando mais um marco de parcerias de internacionalização (Funcho, 2012).

Em 2019, a Embraer firmou parcerias dentro do mercado indiano com a Star Air, expandindo sua frota com os E175. Assim como nesse mesmo ano com a parceria da OGMA, a Embraer adquiriu cinco KC – 390. Outros avanços foram feitos pela Embraer em locais como Hungria, Holanda, Áustria, Suécia, Eslováquia, Índia, Arábia Saudita, Indonésia, Paraguai, Polônia, México entre outros.

No ano de 2024, alguns marcos de internacionalização da Embraer podem ser vistos como o Acordo de Cooperação que foi firmado com o Ministério de Defesa da República Tcheca, ampliando a participação da empresa Aero Vodochody na produção do C – 390, assim como a compra conjunta que a Áustria e a Holanda fizeram de nove aeronaves durante o *Farbrough Airshow*. Em 2025, segundo a Reuters ¹a Embraer anunciou planejamentos para uma linha de produção do KC – 390 na Polônia.

Com uma trajetória marcada por inovação, adaptação e alianças estratégicas, a Empresa Brasileira de Aeronáutica tornou-se uma das líderes internacionais na produção de aeronaves comerciais de médio porte. Diante de todos os pontos e marcos de sua internacionalização, pode-se encontrar pontos importantes de estratégias utilizadas abarcadas dentro do referencial teórico de Diplomacia Corporativa e Internacionalização de Empresas.

2.5. A internacionalização da Embraer por meio da Diplomacia Corporativa

Com base na história da Embraer, no conceito da Diplomacia Corporativa e nos principais marcos da trajetória de internacionalização da Empresa Brasileira de Aeronáutica, é possível realizar uma análise conjunta desses elementos, a fim de responder à seguinte pergunta de

¹ <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/embraer-eyes-potential-kc-390-final-assembly-line-poland-2025-03-11/>

pesquisa: “Como compreender o processo de internacionalização da Embraer analisado por meio da prática da Diplomacia Corporativa? A resposta a esse questionamento se apoia na aplicação da Diplomacia Corporativa como ferramenta estratégica no contexto de expansão internacional de empresas, contribuindo para a inserção em mercados competitivos, neste estudo de caso o foco foi especificamente a aplicação da DC na Embraer.

Como mencionado anteriormente, a Embraer foi fundada em um momento de impulsionamento de políticas públicas voltadas ao setor de desenvolvimento tecnológico e à soberania nacional, sendo fundada em 1969 como uma empresa de caráter misto (privada e estatal). Após o início de suas operações, a empresa foi privatizada em 1994, quando passou por uma reestruturação. Hoje, a Empresa Brasileira de Aeronáutica é uma das maiores articuladoras dentro do setor aeroespacial, sendo reconhecida mundialmente como uma das líderes globais na fabricação de aeronaves de pequeno e médio porte (Prates; Costa, 2018)

Para chegar aonde a empresa está atualmente, a Embraer passou por um processo de internacionalização que foi sendo modificado e principalmente foi avançando a nível conhecimentos e estratégias para no fim ter a presença no cenário internacional de hoje. Para isso, pode-se visualizar práticas diplomáticas corporativas no processo de internacionalização da Embraer.

A Diplomacia Corporativa, segundo Egea Medrano (2016) e seus colaboradores, consiste em uma estratégia que surgiu com a junção de muitos elementos que vão coincidir com momentos de evolução no mundo empresarial, o primeiro é o fato de que a DC passa a ser mais vista no contexto dos crescentes desenvolvimentos de novos mercados através da internacionalização das empresas e como um efeito a regras e a sociedade, assim como também pelas incertezas que eventos geopolíticos podem surgir, já o outro fator é a coexistência de relações de influência das empresas e estados. Com o pensamento de Egea, pode-se pensar que a Diplomacia Corporativa está completamente interligada ao fenômeno de internacionalização das empresas, comprovando que uma influência a outra.

Um exemplo prático dessa estratégia, conforme Guimarães, Neto e Silva (2014) expõem, foi a formação de uma Joint Venture entre a Empresa Brasileira de Aeronáutica com a empresa estatal chinesa Aviation Industry Corporation of China, essa cooperação envolveu práticas de *Due Diligence* e Gestão de *Stakeholders*, pilares da Diplomacia Corporativa que a Embraer realizou.

A ligação da Joint Venture com o *Due Diligence*, perpassa o início dessa estratégia uma vez que antes da cooperação ser firmada, existe um estudo aprofundado do *Stakeholders*, possibilitando compreensão de expectativas, preocupações e riscos. Assim, como a ligação com o instrumento de Gestão de Relacionamentos com *Stakeholders*, trabalhou com o relacionamento entre eles com a linha de produção feita na HEAI. Essa Joint Venture demonstrou como a Embraer avaliou detalhadamente os riscos, interesses e oportunidades antes de consolidar sua presença na China. A *Joint Venture* permitiu a empresa uma ampliação de sua capacidade produtiva e o acesso a um dos maiores mercados aeronáuticos do mundo.

Outra ação diplomática corporativa da Embraer, foram as estratégias adotadas pela empresa no caso contra o subsídio com a empresa canadense Bombardier, Doh (2003) expões que esse caso foi uma consequência de uma disputa comercial entre a Embraer e a Bombardier, onde ambas estavam buscando internacionalização, mas ambas diziam que existia subsídios governamentais concedidos pelo governo brasileiro e canadense favorecendo ambas, diante disso a Embraer buscou uma estratégia de diplomacia corporativa para poder prosseguir nessa internacionalização. Doh (2003), expõe que no caso da disputa entre Embraer e Bombardier, a Empresa Brasileira de Aeronáutica utilizou de uma estratégia de Diplomacia Corporativa e internacionalização que foi a estratégia de lobby internacional, sendo constituída de ações planejadas pelas empresas para influenciar decisões de outros atores no cenário internacional, no caso Bombardier-Embraer, a Embraer buscou participação em fóruns multilaterais, assim como parceria com o governo brasileiro na defesa de seus interesses.

As criações de centros de produção fora do Brasil, é outra estratégia de Diplomacia Corporativa ligada a Internacionalização, uma vez que as razões perpassam questões logísticas e políticas, comerciais. Essa implementação da Embraer de novos centros, contava com estratégias de inteligência competitiva e gestão de Stakeholders, que são essenciais para a adaptação às dinâmicas políticas e econômicas dos países na qual a empresa vai operar. Segundo Guimarães, Neto e Silva (2014), a instalação de filiais como por exemplo a EAC em Dania – Flórida em 1979, concentrou as atividades da empresa nessa região, mantendo relacionamentos mais próximos com os consumidores, além de permitir uma influência em decisões políticas e regulatórias. Essa estratégia diplomática de aproximação com o consumidor e com sua realidade, favorece a imagem da empresa assim como sua relação com Stakeholders.

Outras estratégias, que também são de Diplomacia Corporativa e já foram mencionadas na internacionalização da Embraer, foi o consórcio com a aquisição da OGMA em Portugal, uma ação que garantiu uma maior capacidade internacional da Embraer em território europeu.

Ampliando sua operacionalização. Outra estratégia que a Embraer fez, segundo Ferreira, Salerno e Lourenção (2011) foi a Joint Venture com a Liebherr na França, que gerou o surgimento da Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil (ELEB), que detinha um fornecimento de trens de pouso. Toda a trajetória de internacionalização da Embraer, contou de forma direta ou indireta com a aplicação da Diplomacia Corporativa.

Com base nas exposições acima, pode-se notar que em muitos momentos a Embraer utilizou a Diplomacia Corporativa como uma estratégia de internacionalização. Sabendo da história da Embraer e os principais marcos do seu processo de internacionalização, pode-se notar a presença e busca de novos conhecimentos para que o sucesso de um processo de internacionalização seja feito. No seu primeiro momento, quando ainda era uma sociedade mista, a Embraer já buscou uma inserção no cenário internacional, conseguindo realizar negócios na América Latina, começando uma estratégia de personalização e inovação, já que as aeronaves projetadas tinham como objetivo atender especificamente demandas de defesa do Uruguai e Chile.

Com o passar do tempo, a Embraer cresceu em termos de recursos humanos, um ponto importante de observar neste aspecto é sua ligação com o ITA, uma vez que sua ligação com o Instituto Tecnológico de Aeronáutica favoreceu com que esses recursos humanos não fossem somente aquisições numéricas, para aumento de funcionários, mas sim uma aquisição de qualificações e qualidade, os engenheiros e demais cargos que compõem a rede da Embraer fortalece com qualidade a capacidade que a empresa tem, não é à toa que a empresa participa de capacitações e ajudou na formação de uma escola de engenheiros.

Após entender que a Diplomacia Corporativa é um conjunto de ações na qual empresas buscam se tornarem atores dentro do mercado, influenciando políticas, construindo relacionamentos e representando seus interesses estratégicos de forma responsável. O que pode garantir uma boa imagem, conseqüentemente a promoção de lucros e conquistas para as empresas. O decorrer do processo de internacionalização da Embraer, vai contar com diversos conhecimentos esses que podem ser associados a Diplomacia Corporativa

Tendo em vista as exposições feitas, um dos pontos da Diplomacia Corporativa é contribuir para o crescimento da empresa como um ator nos mercados, uma ação clara disso feita pela Embraer é a própria busca pela internacionalização, a busca por presença em mercados diferentes, propagando os valores e a operacionalização de determinada companhia para outros locais. Outro ponto é o fator de que a Diplomacia Corporativa defende uma responsabilidade

social e governança, que são estratégias feitas pela Embraer assumindo estratégias de sustentabilidade, e conhecimentos prévios da sociedade na que busca se inserir. Essa busca por inserção física no exterior, utiliza da Diplomacia Corporativa para construir legitimidade e garantir uma aceitação da sociedade local.

Por conseguinte, outras associações entre as estratégias de internacionalização da Embraer e a Diplomacia Corporativa foram as próprias negociações comerciais com empresas estatais ou governos, uma vez que nesses casos a Embraer precisa trabalhar em conjunto com o governo brasileiro, utilizando de Soft Power empresarial para o sucesso dessas negociações e promovendo a empresa e o Brasil como fornecedores de tecnologia. Assim como também, a participação da empresa em diferentes blocos, organismos e fóruns internacionais, vai garantir uma presença ampla da empresa, com uma construção de reputação internacional.

Todas essas estratégias associadas, garante com que a empresa possa competir no mercado global. Essa competição, constrói um capital reputacional para a Embraer, o que atrai investimentos, novos mercados, novos parceiros e mão de obra interessada e qualificada. Essa atuação diplomática corporativa não apenas facilita a entrada da Embraer em novos mercados, mas também contribui para posicioná-la como um ator estratégico no cenário da aviação global.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender como se deu o processo de internacionalização da Embraer através da prática da Diplomacia Corporativa. Para atingir a compreensão da influência desse conceito no processo de internacionalização da Empresa Brasileira de Aeronáutica, foi realizada uma revisão literária narrativa para auxiliar na construção deste estudo de caso.

Para entender a Internacionalização da Embraer por meio da Diplomacia Corporativa, o artigo contemplou três tópicos que abordam a construção do objetivo final. O primeiro tinha como ênfase a história da Embraer, diante desse tópico pode-se abster informações essenciais, dentre elas as duas fases na qual a empresa teve, uma como uma sociedade mista sendo privada e pública, a segunda após 1994, com sua privatização. Outras informações essenciais são que a Embraer tem linhas de fabricação tanto comerciais, quanto executivas e militares, assim como hoje a Embraer é reconhecida pelas suas inovações e capacidade de adaptação as necessidades dos mercados.

O segundo tópico, perpassou o conceito da Diplomacia Corporativa. Onde pode se concluir que a Diplomacia Corporativa são diversas atividades que envolvem as dinâmicas e relações de empresas com seus Stakeholders e essas atividades influenciam em uma internacionalização com um Know-How responsável e eficaz, uma vez que o diplomata corporativo passa a ser o responsável pela relação da empresa com o exterior.

O terceiro tópico, consistiu em uma análise sobre a internacionalização da Embraer, com os seus principais momentos e marcos. Essa análise, mostrou que para conseguir realizar movimentos a Embraer buscou estratégias de internacionalização e de Diplomacia Corporativa de forma direta ou indireta, uma vez que toda essa parte de Inteligência Competitiva, Gestão de Stakeholders, *Joint Ventures*, são parte de ações da Diplomacia Corporativa. A Embraer utilizou abordagens estratégicas multifacetadas em seu processo de internacionalização, o que integrou estratégias de Diplomacia Corporativa como a inteligência competitiva, gestão de relacionamentos com Stakeholders e as cooperações (*Joint Ventures*), para assim consolidar sua presença Global.

Dessa forma, ao longo do processo de internacionalização da Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A foi influenciado pelos elementos, instrumentos e estratégias de Diplomacia Corporativa ao longo de sua trajetória e construção. Essa influência gerou uma posição no globo para a Embraer, hoje a Embraer é uma das líderes no mundo de fabricação de aeronaves comerciais, executivas e militares. Sua presença Global possui uma rede sólida com parcerias em mais de 80 países, dentre esses mercados locais como América do Norte, Europa, Ásia e África. Ressaltando, o planejamento que está sendo feito para uma linha de produção do KC-390 na Polônia. Ademais, a Embraer também é reconhecida mundialmente por suas inovações e tecnologias envolvidas em temas globais como sua tecnologia de propulsão híbrida-elétrica, que é alinhada a tendências de sustentabilidade no setor aéreo.

Portanto, pode-se compreender como se deu o processo de internacionalização da Embraer através do conceito de Diplomacia Corporativa. Uma vez que a Diplomacia Corporativa desempenhou um papel essencial no processo de internacionalização da Embraer, fornecendo estratégias importantes e claras que contribuíram para a consolidação da Embraer como uma das principais fabricantes de aeronaves do mundo. Essa integração de práticas permitiu a Embraer uma gestão com sucesso pelos desafios que o mercado internacional apresenta, sendo um exemplo de como a Diplomacia Corporativa pode ser uma ferramenta eficaz na internacionalização de empresas.

REFERÊNCIAS

- Araújo, Caroline Giusti; OLIVEIRA, Fernando Henrique Franzi. Embraer: um caso de imitação à inovação. *Economia e Desenvolvimento*, v. 32, n. 1, 2020.
- Asquer, Alberto. What is corporate diplomacy? *Social Science Research Network*, [s. l.], [s. d.].
- Camuñas, Antonio. Los nuevos conceptos de poder: la diplomacia corporativa en España. In: Alonso, Gabriel; Rubio Núñez, Rafael; Manfredi Sánchez, Juan Luis (coord.). *Retos de nuestra acción exterior: diplomacia pública y marca España*. Madrid: Editorial Tecnos, 2012.
- Cardoso, Arthur. A Embraer e a questão nacional. Campinas: Unicamp, 2018.
- Cardoso, André Coimbra Félix; Caridade, Annelise Vendramini da Silva; Hourneaux Junior, Flávio; Kruglianskas, Isak. O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais: o caso Embraer. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 57–70, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/19834659578>. Acesso em: 03 de maio de 2025.
- Carvalho, Patrícia. *Joint venture: uma visão econômica-jurídica para o desenvolvimento empresarial*. Curitiba: Juruá, 2003.
- Cassano, Francisco Américo; Zelati, Paolo Edoardo Coti. Processo de internacionalização de empresas brasileiras produtoras de bens de capital: estratégias e capacidades. *Revista da FAE*, v. 21, n. 1, p. 7–18, 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/611>. Acesso em: 3 de março de 2025.
- Cechella, Cristiano; Franco, Gustavo H. B.; Silva, Joaquim Ramos; Dentinho, Tomaz P. New dimensions of Brazilian economy internationalisation: Portugal as a strategic location for Embraer's investments and their impact on the regional economy. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, n. 35, p. 3–13, jan. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262186459>. Acesso em: 06 de maio de 2025.
- Embraer. História da Embraer. Disponível em: <https://historicalcenter.embraer.com/br/pt/historia>. Acesso em: 03 de março de 2025.
- Dalla Costa, José Carlos; Souza Santos, José Carlos de. O processo de privatização e desestatização do Estado brasileiro. *Revista IOB de Direito Administrativo*, São Paulo, v. 4, n. 42, p. 105–135, jun. 2009. Disponível em: <https://bd.tjdft.jus.br/handle/tjdft/4735>. Acesso em: 6 de março de 2025.
- Dal Rovere, Cíntia Aparecida. Internacionalização de empresas: estratégias, benefícios e importância atual. *Revista Sistemática*, v. 14, n. 3, p. 1–19, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/rcsv14n3-019>. Acesso em: 5 de maio de 2025.
- Doh, Jonathan P. *The Bombardier–Embraer dispute and its implications for Western Hemisphere integration*. Washington, D.C.: Center for Strategic and International Studies (CSIS), 2003.
- Ferreira, Vanessa de Lima; Salerno, Mario Sergio; Lourenção, Paulo Tadeu de Mello. As estratégias na relação com fornecedores: o caso Embraer. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 2, p.

241–255, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Kzsdq75KWRhXLSY8TNYDwxn>. Acesso em: 08 de maio de 2025.

Filho, J. C. de C. A diplomacia empresarial como ferramenta para as alianças nas empresas transnacionais brasileiras. *Revista de Estudos Jurídicos da UNESP*, Franca, v. 15, n. 21, 2011. Disponível em: <https://seer.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/article/view/328>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

Fonseca, Paulus da Rocha. Embraer: um caso de sucesso com o apoio do BNDES. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 43–55, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/115582258>. Acesso em: 6 de março de 2025.

Freeman, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

Funcho, Nathan. *A indústria aeronáutica no Brasil: evolução recente e perspectivas*. In: BNDES 60 anos – Perspectivas Setoriais. Rio de Janeiro: BNDES, 2012. p. 153-155. Disponível em: https://www.academia.edu/40219311/A_ind%C3%BAstria_aeron%C3%A1utica_no_Brasil_e_volu%C3%A7%C3%A3o_recente_e_perspectivas. Acesso em: 06 de junho de 2025.

Furtado, Celso. *Formação econômica do Brasil*. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

Giddens, Anthony. *Sociologia*. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Guimarães, Antonio Monteiro; Neto, Mário Sacomano; Silva, Eliciane Maria da. Redes internacionais e transferência de conhecimento nas subsidiárias da Embraer nos Estados Unidos e na China. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. especial, p. 64–82, out. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/18877>. Acesso em: 03 de maio de 2025.

Gomes, Sérgio Bittencourt Varella. A indústria aeronáutica no Brasil: evolução recente e perspectivas. In: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). BNDES 60 anos: perspectivas setoriais. Rio de Janeiro: BNDES, 2012. p. 138–185. ISBN 978-85-87545-44-2.

Henisz, Witold J. *Corporate diplomacy: building reputations and relationships with external stakeholders*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2016.

Jansson, Henrik. *International business strategy in complex institutional environments*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781785369508>. Acesso em: 30 de abril de 2025.

Jesus, Diego Santos Vieira de. Diplomacia corporativa e Relações Internacionais. *Meridiano 47 - Journal of Global Studies*, [s. l.], v. 14, n. 140, p. 34–41, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/4823>. Acesso em: 28 de abril de 2025.

Prates, Rodolfo Coelho; Costa, Armando Dalla. EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Brazilian aerospace conglomerate): Brazilian aircraft flying around the

world. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, v. 3, n. 2, p. 23-56, jul.-dez. 2018. Disponível em: <https://revistes.ub.edu/index.php/JESB/article/view/j046>. Acesso em: 10 de junho de 2025.

Kerr, Pauline; Wiseman, Geoffrey (org.). *Diplomacy in a globalizing world: theories and practices*. New York: Oxford University Press, 2013.

Khauaja, D. M. R. *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franquadoras brasileiras*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

Kobrin, Stephen J. Sovereignty Bay: globalization, multinational enterprise, and the international political system. In: Rugman, Alan M.; Brewer, Thomas L. (org.). *The Oxford handbook of international business*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 181–205.

Medrano, Manuel Alejandro Egea. *Diplomacia corporativa*. São Paulo: Pirâmide, 2016.

Mendes, Tatiana Dornelas de Oliveira; Gomes, Josir Simeone. Estratégia de internacionalização de empresa: panorama da produção científica de 2013 a 2023. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 1–15, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i2.3497>. Acesso em: 3 de maio de 2025.

Moura Junior, André Jorge Dias de. *Algoz ou herói: a participação do Estado brasileiro na internacionalização da Embraer S.A. (1994–2018)*. Brasília: Universidade de Brasília, 2020.

Moraes, Lívia de Cássia Godoi. *O capital ganha asas: reestruturação produtiva no setor aeroespacial brasileiro: o caso da Embraer*. 2007. 164 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/99268>. Acesso em: 3 de março de 2025.

Oliver, A. La necesidad de un enfoque público-privado para la diplomacia corporativa española. *Contrastes: Revista de Ciencias Sociales*, v. 59, p. 57–63, 2010.

Ordeix-Rigo, Enric; Duarte, João. From public diplomacy to corporate diplomacy: increasing corporation's legitimacy and influence. *American Behavioral Scientist*, Thousand Oaks, v. 53, n. 4, p. 549–564, 2009.

Ruël, Huub; Wolters, Thomas. Corporate diplomacy strategy and instruments; with a discussion about “Corporate diplomacy and cyclical dynamics of open innovation”. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Basel, v. 6, n. 3, p. 1–18, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/3/55>. Acesso em: 28 de abril de 2025.

Saner, Raymond; Yiu, Lichia. *International economic diplomacy: mutations in post-modern times*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2003. Disponível em: <https://www.clingendael.org/publication/international-economic-diplomacy-mutations-post-modern-times>. Acesso em: 30 de abril de 2025.

Soares, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, art. 23, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1666&Secao=FOR.ES TCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>. Acesso em: 28 de abril de 2025.

Sull, Donald N.; Escobari, Martín E. *Sucesso made in Brasil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

Steger, Ulrich. *Corporate diplomacy: the strategy for a volatile, fragmented business environment*. Chichester: Wiley, 2003.

Teles, A.; Dias, M. de O. The evolution of privatization in Brazil: the case of Embraer. *International Journal of Development and Economic Sustainability*, v. 10, n. 4, 2022. DOI: 10.13140/RG.2.2.26927.61607.

Vieira, Jorge. Diplomacia corporativa em sete perguntas e respostas. *Nota Alta ESPM*, 2019. Disponível em: <https://notaalta.espm.br/fala-professor/diplomacia-corporativa-em-sete-perguntas-e-respostas/>. Acesso em: 08 maio 2025.

Watkins, Michael D. The rise of corporate diplomacy (finally!). *Harvard Business Review*, Cambridge, 18 maio 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/05/the-rise-of-corporate-diplomac>. Acesso em: 30 de abril de 2025.

Yin, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e orientador Alexandre por todo suporte oferecido durante a construção desse trabalho, agradeço a atenção aos debates no início para aprofundar qual tema seria tratado dentro da Diplomacia Corporativa. Agradeço o apoio durante a escrita do trabalho, com os feedbacks e pontos de melhoria. Assim como também agradeço, por todo o apoio ao me acompanhar na trajetória do meu PIBIC e agora do meu TCC, obrigada pelos conhecimentos passados em Introdução à Economia.

Sou eternamente grata também aos demais docentes do curso de Relações Internacionais da UEPB, pelas dinâmicas diferentes de ensino com qualidade, que contribuíram para minha formação. Agradeço a toda construção de debate feito, de forma a inspirar os alunos a serem questionadores e provocar sempre a maior busca por informações e conhecimentos.

Minha gratidão, as professoras Thalita Franciely de Melo Silva e Gabriela Gonçalves Barbosa, por terem aceitado fazerem parte da banca para a avaliação deste TCC. A professora Thalita, obrigada por todos os ensinamentos dados em suas aulas e no período que fui sua monitora, a experiência como monitora de HRI 1 contribuiu muito para meu conhecimento e aprendizado, agradeço demais toda a atenção e calma no ensino de qualidade. A professora Gabriela, obrigada pela dinâmica das suas aulas, minha entrada no mundo financeiro, partiu dos interesses que suas aulas de Sistema Financeiro Internacional despertaram em mim, obrigada pelas explicações sempre de diferentes formas e claras.

Agradeço, aos meus amigos e principalmente minhas amigas Tamires e Ana Cristina, por terem me ouvido falar várias vezes do TCC e debatido comigo sobre meu trabalho, me auxiliando e me acalmando. Agradeço a meus pais e meu irmão, por me auxiliarem e sempre me apoiarem na minha trajetória acadêmica, sendo uma fonte de inspiração e admiração para mim, por me acalmarem nos desafios que foram apresentados, me dando a mão e sempre me impulsionando a me desenvolver e ser uma pessoa melhor.