



O Voo da Fênix

O sucesso no processo de privatização da Embraer

Preparado pela Prof.^a Marcia Portazio, da ESPM-SP¹, com a colaboração de Daniel Leme Silva Bitencourt, ex-aluno do MBA Executivo da ESPM.

Resumo

O Brasil é o único país em desenvolvimento a ter uma fábrica de aviões entre as quatro maiores fábricas de jatos comerciais do mundo – a Embraer é hoje a terceira, atrás apenas das gigantes Boeing e Airbus e na frente da Bombardier. Isso se deve a uma visão de longo prazo feito pelo governo brasileiro – cujas origens estão na década de 1940 e ao excelente trabalho do ex-CEO Mauricio Botelho, que transformou uma empresa com dívidas acumuladas, que totalizavam cerca US\$ 1 bilhão, em um player global, decorridos apenas 10 anos. Em abril de 2007, Botelho passou o bastão da presidência da Embraer a Frederico Fleury Curado, sucessor que preparou durante esse período que liderou a nossa Fênix brasileira. Esse case descreve as origens e a bem-sucedida gestão de mudança no processo de privatização da Embraer. Analisa as transformações ocorridas na sua filosofia de gestão empresarial, implantação de uma administração de resultados, plano de ação de longo prazo, lançamento de novos produtos, parcerias e alianças estratégicas e foco no cliente. Vendo a evolução desde a sua criação até os dias atuais, os problemas enfrentados nesses quase 40 anos de vida, as soluções encontradas para esses problemas, os diferentes comandos e formas de ver os problemas, e a dificuldade em mudar um ícone do orgulho tecnológico do Brasil em uma empresa líder no mercado global.

Palavras-chave

Embraer, privatização, gestão de mudanças, gestão empresarial, gestão de negócios, administração de resultados, desenvolvimento sustentável

Março/2008.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Folha de São Paulo. 5 de janeiro de 1994. Aviões no buraco. Uma empresa com muitos problemas para honrar seus pagamentos está à beira da concordata ou da falência. Dificilmente receberá novos empréstimos - para consegui-los terá que explicar muito bem como vai sair do vermelho. O Governo, no entanto, quer que o Senado o autorize a assumir uma dívida da alquebrada Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica. O Ministro Fernando Henrique Cardoso explicou que o Governo pretende pagar as contas da estatal dos aviões para "preservar a tecnologia nacional" e a "capacidade da empresa de produzir aeronaves".

Folha de São Paulo. 9 de fevereiro de 1994. Petista participa de ato na Embraer. O Presidente nacional do PT, Luiz Inácio Lula da Silva, deve participar hoje de um ato público, às 17h06, em frente à Embraer, em São José dos Campos (97 km a nordeste de SP). Ele vai discursar contra a privatização da empresa, marcada para o dia 24 de março. Às 15h, Lula tem encontro marcado com o superintendente da Embraer, Ozires Silva.

Folha de São Paulo. 30 de março de 1994. Embraer tem prejuízo de US\$ 77,1 milhões. A Embraer fechou o ano de 93 com um prejuízo de CR\$ 25,155 bilhões (US\$ 77,1 milhões pelo dólar livre de 31 de dezembro de 93). Este é o quarto ano consecutivo que a estatal tem prejuízo.

Folha de São Paulo. 28 de abril de 1994. Passeata contesta leilão da Embraer. A passeata pelo Dia de Protesto e Mobilização pela Embraer, em São José dos Campos, reuniu ontem cerca de mil funcionários da estatal, segundo a Polícia Militar e organizadores do movimento.

Folha de São Paulo. 7 de maio de 1994. Embraer demitirá 1.471, prevê consultoria. Um relatório preliminar da empresa de consultoria Deloitte prevê que a Embraer teria que demitir 1.471 dos atuais 5.600 funcionários. A redução serviria para adequar seu efetivo à produção de aviões e seria uma medida a ser tomada após a privatização. O documento foi apresentado ontem pelo Comitê em Defesa da Embraer Contra a Privatização. A Deloitte foi uma das consultorias externas contratadas pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para avaliação técnico-econômica da Embraer.

Folha de São Paulo. 20 de julho de 1994. Sindicato quer impedir o leilão da Embraer. O Sindicato dos Engenheiros de São José dos Campos encaminhou anteontem duas representações à Procuradoria Geral da República no Estado para tentar impedir o leilão de privatização da Embraer, marcado para 4 de agosto. As representações pedem abertura de inquéritos para investigar possíveis irregularidades no processo de venda da estatal.

Folha de São Paulo. 22 de agosto de 1994. Embraer paga salário. Os salários de agosto dos 5.600 funcionários da Embraer serão pagos integralmente e dentro do prazo. A afirmação foi feita no último sábado pelo superintendente da empresa, Ozires Silva, 63, durante a festa de comemoração dos 25 anos da Embraer. Na última quinta-feira, o Ministro da Aeronáutica, Lélvio Viana Lobo, afirmou no Senado que seu ministério havia feito empréstimo para pagar os salários de julho dos funcionários da Embraer. O Ministro disse que não sabia como seriam pagos os salários de agosto.

Folha de São Paulo. 17 de setembro de 1994. Embraer tem prejuízo de R\$ 66,4 milhões. A Embraer fechou o semestre com um prejuízo de R\$ 66,4 milhões.

As manchetes e notícias dos principais jornais nacionais não deixam dúvidas. O ano de 1994 ficaria marcado para sempre na história da Embraer. Este ano foi o ápice da crise que a empresa vinha enfrentando desde o final dos anos 80.

A empresa que nasceu do sonho de uma nação de desbravar as fronteiras do subdesenvolvimento e dominar a arte de fabricar seus próprios aviões, suplantando todas as barreiras e dificuldades para alcançar o desenvolvimento científico e tecnológico que lhe permitisse a realização desta aventura que apaixonou a humanidade desde os tempos imemoriais, parecia estar com seus dias contados. Tudo indicava que a falência seria inevitável.

A Embraer, que outrora havia sido um gigante no setor aeronáutico, parecia um pássaro abatido que perdia as forças em pleno voo e, mortalmente ferido, mergulhava em descida vertiginosa, sem ser capaz de escapar de seu destino cruel, o desaparecimento. Se esse destino se confirmasse, junto com o desaparecimento da Embraer, pereceriam também o sonho e o orgulho de toda uma nação.

O nascimento de um gigante, a história da Embraer

A Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica - constitui um dos resultados mais expressivos de um projeto estratégico de longo prazo, levado a cabo pelo Governo brasileiro.

Na década de 40, o Governo brasileiro tomou a decisão de desenvolver a capacitação aeronáutica do país, começando pela implantação de uma escola de engenharia aeronáutica de alto nível, capaz de formar sucessivas gerações de técnicos qualificados, para desenvolvimento de programas e pesquisa.

Foi assim que em 1946 começou a ser organizado em São José dos Campos, São Paulo, o Centro Técnico de Aeronáutica (CTA), hoje denominado Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial, órgão científico e técnico do Ministério da Aeronáutica, criado com o objetivo de atuar a favor da Força Aérea Brasileira (FAB), da aviação civil e da indústria aeronáutica do país, além de conduzir pesquisas e projetos de natureza científica, tecnológica, teórica e experimental, visando o desenvolvimento do Brasil no campo da aeronáutica.

Em 1950 o CTA passou a abrigar o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), criado com a missão de formar a base de talentos sobre a qual a indústria aeronáutica brasileira iria se capacitar para voos mais altos.

Vários programas experimentais de desenvolvimento de aeronaves iniciaram-se no CTA a partir da década de 50. Dentre eles, o mais bem sucedido na época foi o projeto da aeronave Bandeirante, um bimotor turboélice, cujo primeiro protótipo, pintado nas cores da FAB, realizou seu primeiro voo em outubro de 1968.

Primeiro voo do Bandeirante



110 mil horas de trabalho foram necessárias para a realização do projeto de construção do primeiro protótipo Bandeirante. Ao todo, o projeto levou mais de três anos para ser concluído e contou com a participação de um grupo de aproximadamente 300 pessoas, na sua maioria engenheiros aeronáuticos formados pelo ITA, liderados pelo então major-aviador Ozires Silva e assessorado pelo francês Max Holste, criador do Nord 262, cuja participação foi decisiva para o desenvolvimento do projeto.

O Engenheiro Ozires foi quem deu partida para o projeto Bandeirante, porque já tinha a visão de que o Brasil, pioneiro na aviação com Santos Dumont, embora muito fértil em criar protótipos, tinha falhado até então em produzir aviões industrialmente. Esse grupo que se dedicou ao protótipo do avião Bandeirante tinha verdadeira obsessão de que aquilo era apenas um passo intermediário para se chegar à fabricação do avião.

Mas o desafio estava apenas começando. Apesar de todo entusiasmo causado pelo sucesso do protótipo Bandeirante, a ideia de uma indústria aeroespacial era muito avançada para a mentalidade empresarial brasileira daquela época que via na equipe que liderava o projeto um grupo de jovens inexperientes, absolutamente sonhadores. O fato da maioria deles serem jovens de aproximadamente 25-30 anos de idade, com pouco tempo de experiência profissional e sem nenhuma experiência empresarial, corroborava com essa ideia, fazendo com que os empresários da época não acreditassem na viabilidade de um empreendimento como esse.

Sem ajuda do setor privado, mas antevendo as possibilidades de comercialização do Bandeirante fabricado em série, o Governo brasileiro decidiu-se pela fundação da Embraer. A saída foi a criação de uma empresa de capital misto, com aportes do Governo, que colocaria 10 milhões de dólares e manteria o controle acionário com 51% das ações. O restante seria investido pela iniciativa privada, através de um programa de incentivo fiscal que permitia às empresas interessadas deduzirem 1% do imposto de renda devido à União, investindo em ações da nova companhia.

Desta forma, em 19 de agosto de 1969, sob a liderança do Ministério da Aeronáutica, o Presidente da República Arthur da Costa e Silva assinou o decreto de criação da Embraer destinada à fabricação em série do avião Bandeirante.

A Embraer tornou-se operacional a partir de 2 de janeiro de 1970 ocupando um terreno de 2,5 milhões de metros quadrados, próximo ao aeroporto de São José dos Campos, tendo como efetivo um grupo de 150 profissionais contratados dentre as cerca de 300 pessoas que faziam parte da equipe que havia projetado o Bandeirante no CTA. Entre eles, é claro, o próprio Ozires Silva, Diretor-Superintendente da nova empresa. Uma ausência significativa foi a do francês Max Holste, que se mudou para o Uruguai uma vez que não acreditava na produção do Bandeirante em série.

Imagens da fábrica no final da década de 60.



Era uma empresa que em nada se parecia com a Embraer de hoje. Era uma empresa nascente que, como bem perceberam os empresários que se recusaram a investir em sua criação, não tinha em seus dirigentes e na própria cultura um traço industrial, uma herança industrial. Eram essencialmente visionários, pessoas que queriam construir algo. Pessoas que tinham certa intimidade com tecnologia avançada característica do mundo aeronáutico, mas careciam de uma cultura empresarial.

No entanto, o que lhes faltava em experiência empresarial sobrava em garra e empreendedorismo. Boa parte dessa visão empreendedora deve ser creditada ao então Maj. Ozires Silva, que reuniu disposição e competência técnica com uma grande interação e entendimento entre os componentes da equipe que liderava, o que resultou em um time coeso, com ampla visão do futuro, fatores que se revelaram decisivos para a decolagem da jovem empresa.

Logo a carteira de produtos da empresa aumentou, incorporando, ainda em 1970, o avião agrícola EMB 200 Ipanema, em 1971 o planador EMB 400 Urupema e o jato de treinamento avançado EMB 326 Xavante. Em 1972, a empresa entregou o primeiro EMB 110 Bandeirante, versão serializada do antigo projeto desenvolvido no CTA e que atendeu tanto o segmento da aviação militar como a então nascente aviação regional.

Aliás, no segmento de aviação militar, vale ressaltar a importância da parceria entre a Embraer e a FAB nessa época, uma vez que, por um lado a compra de aviões pela FAB - 80 Bandeirantes (C- 95 na versão militar) e 112 EMB-326 Xavantes - e a transferência de dois projetos em andamento para a Embraer - o planador Urupema e o avião agrícola Ipanema - garantiram a sobrevivência da companhia nos primeiros anos; e por outro, a Embraer proporcionou a modernização da frota da FAB que, na época, operava com aviões obsoletos, oferecendo aeronaves mais modernas, mais rápidas e mais eficazes, além de garantir a qualidade do trabalho de manutenção pós-venda.

Aos poucos, outras aeronaves começaram a fazer parte da carteira de produtos da empresa, não somente fruto de seus próprios projetos, mas também através de parcerias que foram sendo firmadas ao longo do tempo e que permitiram a transferência de know-how e tecnologia.

O primeiro contrato deste tipo, firmado em 1973 entre a Embraer e a Northrop Aircraft Corp. dos Estados Unidos, previa a produção de componentes para o programa de caça supersônico F-5E Tiger II.

Outro importante acordo de cooperação foi assinado em agosto de 1974, com a norte-americana Piper Aircraft, que concedia à Embraer licença para fabricar os bimotores EMB 820 Navajo e EMB 810 Sêneca, um dos modelos de maior sucesso no país, com mais de 800 unidades já comercializadas, os monomotores de quatro lugares, o EMB 710 Carioca, o EMB 711 Corisco e o EMB 712 Tupi, além dos aviões de seis lugares o EMB 721 Sertanejo e o EMB 720 Minuano.

Ainda na década de 70 a Embraer anunciou suas primeiras vendas da aeronave EMB 110 Bandeirante para o transporte comercial de passageiros, para as empresas Transbrasil e Vasp e em 1975 começou a exportar seus aviões, primeiramente para a Força Aérea Uruguaia, em 1976 para a Marinha do Chile, em 1977 para a Força Aérea do Togo, na África.

Para se ter uma ideia do sucesso que a Embraer alcançou nesse período, em 1976, apenas sete anos após sua criação, a Embraer registrou a entrega do 100º. Bandeirante, do 100º. Xavante e do 300º. Ipanema.

A popularidade do Bandeirante atravessou fronteiras e fez com que ele permanecesse em produção contínua por praticamente dezoito anos, durante os quais foram fabricados e entregues 500 unidades a clientes civis e militares em 36 países. Várias novas versões foram desenvolvidas tanto para os mercados civis como para os militares. Neste último, talvez o mais notável seja o EMB-111 "Bandeirulha", desenvolvido para patrulhamento marítimo e ainda em

uso pela FAB. O Bandeirante acabou se transformando em uma das aeronaves mais vendidas na sua categoria, além de ter sido uma das que mais contribuiu no desenvolvimento do transporte aéreo regional no mundo. O Bandeirante foi o avião que colocou a Embraer no cenário mundial de aviação e fez dela uma empresa de renome internacional.

Ao longo das décadas de 70 e 80 outros projetos desenvolvidos pela Embraer vieram a se somar a sua carteira de produtos, ajudando-a a se projetar cada vez mais no cenário mundial. Dentre os quais se destacam o EMB 121 Xingu (1976), o primeiro avião pressurizado projetado e fabricado pela Embraer; o EMB 312 Tucano (1980), um treinador militar turboélice, que em suas diferentes versões se tornou o mais vendido no mundo em sua categoria; o EMB 120 Brasília (1983), sucessor do Bandeirante, já num nível superior, um avião pressurizado e que voava mais alto e mais rápido, refletindo a 2ª geração de aviões voltados para o transporte regional e se mostrou uma das aeronaves mais econômicas na categoria de 30 a 40 passageiros e, finalmente, o AMX, um caça bombardeiro subsônico de ataque ao solo desenvolvido em parceria com as italianas Aelenia (ex-Aeritalia) e Aeromacchi para a FAB.

Esse último programa teve uma grande repercussão para o crescimento da Embraer em sua expressão no mundo da indústria aeronáutica, uma vez que a empresa participou não só na fase de produção, mas também na fase de projeto de um avião sofisticado como era, e ainda é o AMX, o que significava uma enorme responsabilidade e enormes investimentos na capacitação da Embraer. A Embraer deu um salto tecnológico com o AMX.

Ao final da década de 70, com a obtenção de sucessivas certificações internacionais, aviões fabricados pela Embraer começaram a ganhar espaço no cenário mundial e, pouco a pouco, aviões brasileiros passaram a voar nos céus dos Estados Unidos e da Europa.

Outro fato importante para o desenvolvimento da Embraer ocorreu em 1978 quando o então Presidente americano Jimmy Carter sancionou a lei chamada de The Airline Deregulation Act of 1978 que desregulamentou o transporte aéreo regular nos EUA. Até então o transporte aéreo nos EUA era controlado pelo Governo Federal, apenas algumas empresas podiam voar, caracterizando uma indústria presa e amordaçada, mas com a nova lei as empresas passaram a decidir autonomamente pelas rotas, tipos de aeronaves, frequência das viagens e preços das passagens, o que causou uma verdadeira explosão no mercado aeronáutico americano, principalmente no segmento do transporte aéreo regional.

Neste momento, configurou-se uma situação ideal para o Bandeirante, uma vez que um grande número de empresas pequenas que transportavam pessoas quase que como pequenos ônibus aéreos, começou a proliferar. Eles eram chamados Commuters porque ligavam pequenas cidades. E nesse ambiente o Bandeirante encontrou um mercado bastante promissor. Eram poucos aviões com características favoráveis a esse novo mercado e a Embraer conseguiu certificar o Bandeirante nos Estados Unidos. A partir daí começou a se produzir muitos Bandeirantes. Em dois ou três anos havia quase 200 aviões Bandeirantes operando nos Estados Unidos.

Esse foi o 1º estágio para a chamada aviação regional e logo a Embraer percebeu a importância deste mercado e procurou habilmente se tornar equilibrada entre aviação civil e aviação militar evitando a excessiva dependência de um único tipo de mercado.

Inicialmente, a comercialização no exterior era feita por meio de empresas locais que eram remuneradas pelo sistema de comissão sobre as vendas, mas como aumento das vendas tornou-se imprescindível que a empresa montasse algumas bases de ação fora do Brasil. Foi assim que em 1979 foi estabelecida a subsidiária Embraer Aircraft Company (EAC), sediada em Fort Lauderdale, na Flórida, EUA, e em 1983 a Embraer Aviation International (EAI), sediada em Paris, França, ambas com o objetivo de concentrar atividades de marketing e vendas e de prover apoio técnico adequado aos clientes das suas respectivas regiões.

A primeira foi estabelecida com a missão de atuar na América do Norte e a segunda na Europa, África e Oriente Médio.

Fato interessante é notar que essa vocação de alçar voos no cenário mundial do mercado aeronáutico já estava presente na visão empreendedora dos fundadores da Embraer, mesmo antes de sua criação. Na ata de reunião do grupo que se dedicou a desenvolver o Bandeirante em abril de 1965, quando então se decidia pela escolha de um motor para o Bandeirante, a discussão ocorreu em torno de várias opções, mas, no fim, o que fez com que a opção final recaísse na turbina PT6 fabricada pela Pratt & Whitney Canada (PWC), foi justamente o raciocínio de que estavam construindo um protótipo, que algum dia esse protótipo seria produzido em série e que posteriormente seria exportado. Como a PWC detinha uma rede mundial de oficinas de apoio ao produto, este fato constituiu fator importante na escolha. Atitudes como esta refletiam o espírito pioneiro do grupo que viria a dar origem à Embraer, uma vez que não havia avião, não havia protótipo, de fato ainda não havia nada e eles já estavam sonhando com a exportação de um produto que para operar no exterior precisava ser certificado e homologado em outros países. E quem iria homologar um avião de uma fábrica brasileira?

O que o tempo viria demonstrar é que esse grupo de idealistas sonhadores era, na verdade um grupo de visionários que, na década de 60, sonharam com tudo o que está acontecendo hoje. A Embraer haveria de se tornar um gigante no setor aeronáutico e ganharia os céus do mundo inteiro.

O gigante abatido, a crise na Embraer

O final dos anos 80 e início dos anos 90 revelou-se um período difícil para a empresa que havia decolado e, até então, mantinha um crescimento crescente. A partir de meados da década de 80, quando a empresa já havia completado 15 anos de existência, a Embraer passou a sofrer uma série de dificuldades oriundas de inúmeros fatores internos e externos que se somaram negativamente e acabaram contribuindo para que ela mergulhasse numa crise profunda que quase levou ao seu desaparecimento.

Nesse período o Brasil estava mergulhado numa grande crise política e econômica. Tínhamos um Estado falido depois de muitos anos de autoritarismo. Não havia fôlego do Governo brasileiro como sócio e proprietário de suas empresas de investir nas modificações necessárias para acompanhar as demandas do mercado. O Governo do então Presidente José Sarney (1985-1990) lançou quatro planos econômicos que fracassaram sucessivamente, levando o País a uma enorme recessão. Uma das medidas do Governo para controlar a crise foi a redução drástica nos orçamentos públicos que afetou, dentre outras coisas, a capacidade da FAB de concretizar a intenção de compra de novas aeronaves firmada anteriormente com a Embraer.

Outros impactos significativos da política econômica do Governo foram: a moratória da dívida externa brasileira em 1987 que inviabilizou a obtenção de financiamentos internacionais; a extinção de programas de apoio a vendas e desenvolvimento de produtos em 1988 que afetou drasticamente a competitividade das empresas nacionais no mercado externo e o descontrole da inflação.

Mesmo após a sucessão do Presidente José Sarney, tendo assumido Fernando Collor de Mello (1990-1992), a situação continuou complicada para a Embraer. Além do fracasso do novo Governo em controlar a crise econômica, Collor defendia o livre comércio, a redução do papel do estado na economia e as privatizações, interrompendo os investimentos do Governo nas estatais.

Sem apoio do Governo ou possibilidade de obter financiamento externo, a Embraer teve que recorrer a empréstimos bancários para o financiamento de novos programas, pagan-

do juros exorbitantes.

No cenário internacional as coisas não estavam mais fáceis para o setor aeronáutico. O fim da Guerra Fria e o desaparecimento da União Soviética, em 1990, provocaram uma retração dos orçamentos voltados à Defesa. Os acordos entre os Estados Unidos e a União Soviética mudaram completamente a face da indústria de defesa em todo o mundo, que se beneficiava de seu caráter estratégico, alimentando-se sempre de contratos bilionários. Mesmo não desempenhando o Brasil papel preponderante no teatro da Guerra Fria, o fato é que se alinhava ao modelo de então. Este novo cenário também concorreu para que contratos fossem revistos ou cancelados.

Por fim, em 1991 houve a 1ª Guerra do Golfo, com consequências para a elevação do preço do petróleo e desaquecimento da economia mundial. Nesta época, ninguém queria avião, ninguém precisava de avião. Os aviões estavam sobrando nos desertos. O transporte aéreo sofreu muito com essa situação o que resultou uma enorme recessão no mercado mundial da aviação, com redução drástica das encomendas da Embraer.

Além de todo esse cenário desfavorável a Embraer passou a sofrer as consequências adversas de sua condição de empresa estatal que, por questões de legislação, deve satisfazer uma série de exigências e cuidados a que empresas privadas não estão sujeitas. São cuidados necessários que precisam ser tomados, afinal, trata-se de dinheiro público, mas que acarretam dificuldades extras para a condução do negócio, uma vez que impactam diretamente flexibilidade, a agressividade e a rapidez que o mercado demanda e, muitas vezes, a Embraer se viu prejudicada nessa tarefa.

Como empresa pública a Embraer também passou a acumular algumas incompetências muito comuns em empresas estatais e implicaram vícios administrativos, provocando a perda de eficiência - havia dificuldade para admitir e demitir funcionários; as decisões, muitas vezes, eram políticas e não privilegiavam os negócios.

Além disso, era um período em que a atividade sindical era muito aguerrida, mais combativa do que nos dias atuais.

No início da década de 90 a Embraer era uma empresa destruída, uma empresa com o estigma de fracassada, em que seus empregados tinham perdido o amor próprio, sentindo-se humilhados porque a Embraer passara a ser o símbolo de uma empresa que não tinha dado certo. Mais uma empresa estatal que tinha vivido à custa das benesses governamentais.

A soma de todos esses fatores adversos só fez acelerar a crise da Embraer. Em 1990 a Embraer contava com 12.400 empregados e, ainda como empresa estatal, fez seu primeiro grande corte demitindo 4.322 pessoas. Toda a diretoria foi substituída e, pela primeira vez, a Embraer foi dirigida por pessoas que não tinham nenhuma conexão com o seu passado. Subitamente a empresa encontrava-se refém porque não dispunha de caixa, os sindicatos estavam muito agressivos e de certa maneira dominavam o dia-a-dia da empresa. Não havia encomendas, não havia credibilidade, era uma empresa que devia, não pagava e seu destino natural parecia ser a falência.

Também concorreu para este estado de coisas um projeto de grande porte, no qual a Embraer embarcou em 1987 e que não teve sucesso. Tratou-se do Programa CBA-123 (a sigla "CBA" corresponde à expressão Cooperação Brasil-Argentina), um acordo de cooperação entre o Brasil e a Argentina no setor aeronáutico - o projeto de um avião turboélice para 19 passageiros, com o nome comercial de Vector, de concepção moderna e avançado tecnologicamente. Inicialmente o programa contabilizou cerca de 150 intenções de compras de clientes potenciais, mas o compartilhamento das atividades e a integração das equipes técnicas do Brasil e da Argentina aumentaram os custos do projeto que acabaram em muito excedendo o previsto, obrigando a um reajuste no preço final da aeronave que acabou sendo rejeitada pelo mercado e nenhuma das 150 intenções de compra foi concretizada.



CBA – 123

O programa fazia parte da plataforma adotada pelos Presidentes Alfonsín e Sarney como bandeira para o Mercosul. Uma parceria das indústrias brasileira e argentina. Como estatal, a Embraer se sujeitou às influências políticas e embarcou num programa no qual ela não tinha nenhuma segurança da aceitação de encomendas. Os programas de desenvolvimento de novos aviões não são pequenos. Demandam investimentos brutais. Se eles forem bem sucedidos podem dar garantia de receita durante anos para a empresa, mas se forem mal sucedidos podem levar a companhia à falência.

A Embraer subitamente se viu diante de situação dramática: o programa havia requerido investimentos totalizando US\$ 300 milhões obrigando a empresa a captar recursos no mercado recorrendo a empréstimos bancários de curto prazo, a juros altos, para financiar seus projetos e girar seus próprios negócios. Isso levou-a a uma ciranda financeira que resultou em passivo a descoberto da ordem de US\$ 1 bilhão, paulatinamente estrangulando suas atividades operacionais.

Financiamentos altos, inflação descontrolada, fracasso comercial do CBA-123 e retração do mercado mundial da aviação. Esse foi o dramático final da década de 80 para uma empresa que no início dos anos 80 foi tão bem posicionada e com programas tão sólidos.

Em junho de 91, o Eng. Ozires Silva, que havia deixado a Embraer em 86 para assumir a presidência da Petrobras e, posteriormente em 1990, tinha assumido o cargo de Ministro da Infraestrutura do Governo Collor, voltou a Embraer e encontrou uma empresa completamente problemática que o colocou diante de um quadro extremamente desafiador. Mas seu retorno foi um alento, porque ele havia criado a Embraer e durante os anos sob sua direção a Embraer havia sido vitoriosa. Com a volta do Eng. Ozires foi negociado um empréstimo do Governo Federal de US\$ 480 milhões. Embora esse empréstimo tenha sido logo consumido por pagamentos, ele proporcionou fôlego adicional e uma sobrevida à empresa.

Mesmo com todo o esforço empenhado, a situação da Embraer continuava crítica. A situação exigia medidas draconianas e novas demissões foram inevitáveis, com a dispensa de 2.500 dos 8.300 funcionários da época.

Em janeiro de 92, na 1ª reunião daquele ano, o Cel. Ozires declarou que a única ponta de esperança para a empresa era a privatização. Em seu livro *A decolagem de um sonho*² (2005) o Cel. Ozires relembra:

2 Silva, Ozires. *A decolagem de um sonho*, p. 594.

Foi um período de muitas preocupações e de intensas reflexões. Sabia que tudo o que se fizesse naqueles momentos iria afetar definitivamente a vida da empresa no futuro. Não adiantavam os argumentos dizendo-se que a recessão era mundial e, o que ocorria com a Embraer, era um reflexo da conjuntura internacional. Tudo soaria como retórica e em nada ajudaria.

Muni-me da coragem necessária, chamei alguns colegas da antiga Diretoria da empresa e, um dia, sentados em torno da nossa tradicional mesa de reuniões, expus-lhes: “Estamos perante problemas muito sérios. Vamos precisar de estratégias novas e criativas. Assim proponho defender a privatização da Embraer. Não será possível enfrentar a difícil conjuntura internacional, que temos vigorando hoje no mundo, numa empresa amarrada pelo enorme conjunto de restrições gerenciais imposto pelo nosso acionista controlador maior, o Governo Federal.” (p.594)

O sonho não podia terminar assim. Afinal, a mesma garra, disposição e competência técnica que fizeram a empresa superar todas as dificuldades na época de sua criação, agora somadas à experiência empresarial e a um vasto conhecimento do mercado, impeliam aqueles que um dia contrariaram todas as previsões e fizeram esse gigante decolar a continuar lutando para que a Embraer não se deixasse abater como um pássaro ferido. A privatização era a única saída para escapar de um destino cruel, o desaparecimento.

A redenção do gigante, o processo de privatização da Embraer

O que é curioso, nesse caso é que o movimento em direção da privatização da Embraer não veio de Brasília para São José dos Campos. Foi de São José dos Campos para Brasília.

A Embraer necessitava de um investimento muito alto, principalmente para garantir o pagamento da folha salarial e abater parte da dívida que beirava US\$ 1 bilhão. Necessitava de investimento pesado para tocar os programas em um ritmo acelerado para recuperar o tempo perdido. “Vimos o fundo do poço. Sabíamos que a única chance seria a privatização da empresa”, disse o engenheiro Frederico Curado, atual CEO da Embraer.

A situação crítica da Embraer acabou prejudicando diretamente a cidade de São José dos Campos e os municípios vizinhos. Para toda a região do Vale do Paraíba foi um período muito ruim porque a Embraer era, como é hoje, um dos motores da região pela demanda de serviços e pelo impacto na sociedade local. Boa parte da indústria imobiliária, a indústria de serviços, transporte, restaurantes, segurança, atendimento médico, etc. dependiam, e ainda dependem da Embraer. Portanto, a região do Vale do Paraíba se ressentiu muito desse período duro da Embraer.

Com o grande número de desempregados cresceu a procura pelos serviços públicos e as finanças da Prefeitura de São José dos Campos foram totalmente deterioradas. Para a Prefeitura a ajuda financeira do Governo nacional para a Embraer era a única forma de salvar a própria cidade.

Em 12 de fevereiro de 1993, foi lançada a campanha “O ideal de Santos Dumont vai sobreviver”, com o objetivo de recolher um milhão de assinaturas favoráveis a proteção da Embraer pelo Estado. Ozires Silva foi um dos primeiros nomes de destaque a apoiar o movimento. Foi colocado um Tucano na Praça Fernando Prestes, no centro de São Paulo, para atrair a atenção e conseguir mais assinaturas favoráveis. Porém, sem recursos para novos investimentos, não restou outra solução ao Governo se não a manutenção do programa de privatizações.

Em 23 de setembro de 1993, o Ministro da Aeronáutica, Brig. Lélvio Viana Lobo, solicitou aos ministérios envolvidos no processo da privatização um estudo sobre as medidas necessá-

rias para a retomada das atividades normais da empresa e sua inclusão no Programa Nacional de Desestatização (PND), gerida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Tudo isso para tornar a Embraer mais atrativa no leilão. Quando ela foi confirmada no programa de privatização nacional, suas ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo apresentaram valorização superior a 2 mil %.

Para o leilão de privatização algumas restrições de caráter estratégico foram impostas pelo Governo Federal, todas refletidas na chamada Ação de Classe Especial (Golden Share). E assim foi publicado o edital fixando o preço mínimo de venda da empresa em US\$ 295 milhões.

No momento em que o Governo decidiu pela privatização da empresa, começaram as resistências.

Os primeiros foram os metalúrgicos que travaram conflitos com o Governo. Para minimizar esta oposição, a estratégia adotada foi visitar empresas que foram recém privatizadas no País junto com representantes sindicais. Foram realizados debates nessas empresas sobre os detalhes da venda das ações e isso acabou dando resultado, pois os sindicalistas diminuíram um pouco a oposição. Outra medida - consequência de entendimentos em nível de Congresso Nacional - foi um acordo com os novos donos da Embraer para garantir o emprego dos funcionários, por um período de seis meses após a privatização. Posteriormente, esta lei foi apelidada de "lei do perde-perde" porque perdeu o empregado, com a ansiedade e a angústia que se estendeu por seis meses; perdeu a empresa, que teve de gastar US\$ 50 milhões a mais do que o necessário; perdeu o acionista, que teve adiado o retorno sobre o investimento.

Outro grupo resistente foi o do alto escalão da Aeronáutica, alegando que a Embraer era fundamental para a soberania nacional e para o domínio tecnológico do país.

Na política, um grupo de 28 deputados federais e 5 senadores liderados pelos Presidentes do Senado e da Câmara Federal também se opuseram à desestatização. Eles defendiam o investimento em ciência e tecnologia para tirar a dependência externa do país, neste contexto.

Por parte da sociedade também ocorreram manifestações contra a privatização.

Os únicos que defenderam a privatização foram os Presidentes da República: Fernando Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso. Eles mantiveram-se firmes na posição de transformar a Embraer em uma empresa rentável de gestão privada.

Em uma análise rápida, podemos identificar algumas razões para a resistência a mudança por parte destes grupos. A mais importante e de consenso geral era a perda da especialização, da soberania e tecnologia. Junto a esse pensamento vemos o medo dos militares de perder influência, autoridade e o controle da empresa. Para os sindicalistas e empregados a preocupação era a perda real dos empregos, devido ao enxugamento previsto e a compreensão limitada que eles tinham sobre os benefícios que a privatização traria para a comunidade.

O ex-Ministro da Aeronáutica Lélvio Viana Lobo, que foi um dos que conduziram o processo de privatização, disse na época: "Quando assumi o Ministério da Aeronáutica, eu conhecia bem todo o processo e entendi que a privatização era a única solução possível para se equacionar os problemas financeiros da Embraer e mantê-la no mercado. No regime orçamentário, com as restrições que a legislação brasileira impõe a gestão das empresas estatais, não havia outra solução a não ser tocar a privatização."

Com duas tentativas de venda fracassadas, desta forma, a Embraer foi a leilão na Bolsa de Valores de São Paulo na tarde do dia 7 de dezembro de 1994 e o controle da empresa passou inicialmente para as mãos de um grupo representado por quatro instituições: os grupos financeiros Bozano Simonsen e Wasserstein Perella, e os fundos de pensão Previ e a Sistel que assumiram o controle da empresa com 40% do total de ações. A Embraer foi vendida por US\$ 146,7 milhões, "na época, todo mundo achou que iríamos perder muito dinheiro com a empresa.

Mas nós acreditávamos que poderíamos transformar a companhia, que fazer aviões com alta tecnologia no Brasil era um negócio viável.” disse o empresário Júlio Bozano do grupo Bozano Simonsen à revista Exame em 30 de julho de 1999.

O voo da Fênix, a reestruturação da Embraer

Apesar da crise enfrentada, os aviões da Embraer nunca deixaram de voar no mundo por falta de peças de reposição ou de assistência técnica. A empresa tinha consciência de que a assistência técnica era essencial para manter sua credibilidade no mercado.

Com a privatização, a Embraer começou a passar por um profundo processo de reestruturação, cujo objetivo principal era adotar um modelo empresarial que trouxesse eficiência, qualidade, competitividade e as melhorias necessárias para atuação da empresa visando o êxito no cenário mundial.

Antes da privatização, a estrutura organizacional da Embraer era bastante verticalizada e rígida por ser ligada ao Governo Federal, não tinha flexibilidade para mudanças. Era um modelo bastante conservador e centralizador, com pouca liberdade para os funcionários, não permitindo liberdade nem iniciativa de seus funcionários, o que promovia demora no tempo de resposta para questões internas, provocando uma comunicação deficiente e mantendo uma distância entre as lideranças e seus colaboradores e atraso nas ações exigidas pelo mercado.

Era composta por uma Superintendência e seis Diretorias - Industrial, Técnica, de Produção, Comercial e Programas Militares, Financeira e Administrativa.

Havia 10 posições funcionais:

1. Diretoria;
2. Assessor de Diretoria;
3. Gerente de Divisão;
4. Assistente de Gerente;
5. Assessor de Gerente;
6. Chefe de Seção;
7. Subchefe de Seção;
8. Supervisor;
9. Encarregado;
10. Líder.

Já com os novos membros do Conselho de Administração da Embraer no controle analisou-se no final de janeiro de 1995 o pedido de demissão do até então Presidente da Companhia, Ozires Silva e foi indicado para o seu lugar o Engenheiro Juarez Siqueira de Britto Wanderley, que ficaria no cargo durante o período de transição da empresa, por seis meses.

Era preciso reestruturar toda a empresa de forma a reduzir todos os custos, sendo o mais significativo a folha salarial. Embora o corte de funcionários fosse uma medida drástica era inevitável fazê-lo ou a empresa não teria futuro. Entre as demais medidas, a terceirização dos serviços de restaurantes e de vigilância industrial foi o destaque.

Ao término desses seis meses de transição, no dia 27 de setembro de 1995, o Engenheiro Juarez Wanderley transmitiu o cargo de Presidente da Embraer para o tetraneto de índios bororos, o Engenheiro mecânico Maurício Botelho. Em entrevista a HSM Management de março – abril de 2008, Botelho disse que quando foi convidado a presidir a Embraer, o que se apresentava para ele era algo totalmente diferente de tudo o que ele havia vivido antes. “Algumas pessoas até me falaram: Você é doido! Vai largar a diretoria executiva da Cia. Bozano

Simonsen e assumir a presidência de uma empresa destroçada?” Botelho, sangue novo para a empresa, aceitou a missão de recuperar a Embraer e, para isso, procurou levar três pessoas de sua confiança: uma de finanças, uma de relações estratégicas e uma de desenvolvimento organizacional. Contando, assim, com um novo corpo administrativo composto por executivos e profissionais do mercado e antigos empregados de carreira da Embraer.

A primeira medida do novo dirigente foi alterar o organograma, privilegiando então o setor comercial que funcionava de forma centralizada.

Com a reestruturação criaram-se diversas Diretorias visando à modernização e evolução da empresa. As Diretorias receberam o título de Vice-Presidências atendendo uma exigência do mercado aeronáutico. Alguns dos Vice-Presidentes Executivos são estatutários, ou seja, são responsáveis legalmente pela companhia. A Diretoria abrange, também, outros Vice-Presidentes que não são responsáveis legais como os diretores estatutários.

Desta forma, o organograma da Embraer ficou assim constituído:

- Conselho de Administradores
- Diretor Presidente Vice-Presidente Executivo para Mercado de Aviação
- Comercial Vice-Presidente para o Mercado de Aviação
- Executiva Vice-Presidente Executivo para Mercado de Defesa e Governo
- Vice-Presidente Executivo de Engenharia e Desenvolvimento
- Vice-Presidente Executivo de Operações Industriais Vice-Presidente Executivo Corporativo e de Relações com Investidores
- Vice-Presidente Executivo de Comunicação Empresarial
- Vice-Presidente de Desenvolvimento Organizacional e Pessoas
- Vice-Presidente de Relações Externas

O novo CEO, um sujeito enérgico, emocional, que está sempre no meio das pessoas. Mas, que acima de tudo, é um perseguidor de resultados e que faz questão de que as pessoas à sua volta ajam da mesma maneira, mostrou determinação no processo de reformulação, mudando o foco da empresa da área técnica para a econômica. Fez a parte política percorrendo gabinetes em Brasília, e na administrativa viajou pelo mundo para consolidar suas ideias, de uma política de verdade e transparência, nas sedes da empresa, e disse: “só existe uma Embraer, a multinacional brasileira e que atua em várias regiões. E vamos parar com esse negócio de nós e eles. Nós somos um só”.

Outra atitude tomada foi visitar também os clientes, mostrando a nova face da empresa, e essa talvez tenha sido a mais difícil. “Nos três primeiros meses eu visitei o mundo, correndo aos nossos então clientes, ou clientes prospectivos, mostrando a eles como estava a empresa e que ela ficaria diferente. E um cliente da França me disse: Você é o quinto senhor aqui nos últimos três anos. Como posso aceitar o que está falando? Eu respondi: Você tem de aceitar o que estou dizendo, porque eu estou lhe dizendo e eu vou fazer acontecer o que estou lhe falando”, disse Botelho. Esse era o grau de desconfiança que o mercado tinha da empresa.

Além disso, implementou um modelo de liderança matricial, onde o ocupante não possuía uma denominação de cargo atrelada à estrutura organizacional e nem mesmo a uma identificação na estrutura, justamente para atuar como um consultor e facilitador em todo o processo de trabalho. Botelho disse: “Status, posição, quadrinho em organograma não tem valor nenhum, valem zero. O que tem valor são as pessoas e seus programas, as pessoas que entendem com clareza qual é o seu papel no processo produtivo. As pessoas que têm visão concreta de qual é a sua missão e de quais resultados haverão de alcançar. Tem valor a equipe, o conjunto das pessoas que, em sinergia, vai fazer mais do que uma só.”

Foram dois anos duros, com ajustes do quadro de empregados e com um grande problema de mantê-los motivados, após essas demissões. A vitória se deu quando Botelho colocou a diretoria do sindicato em um círculo e disse: “Quero conversar com vocês sem nenhuma reserva. Mas, se nossa concorrência tiver acesso ao que eu vou falar, estaremos liquidados. Todos se comprometeram e eu abri os livros da Embraer, num quadro absolutamente terrível. Também mostrei o que as empresas que sobreviveram a situações semelhantes tinham feito e o que as que morreram deixaram de fazer. Então o sindicato decidiu colocar em assembleia. Foi quando o presidente do sindicato me disse: Eu não posso apresentar essa proposta sem que você aceite o mesmo ônus que está impondo a nós. Eu nem o deixei acabar a frase. Disse: Está fechado... Eu perderia remuneração nas mesmas bases. Os diretores, os gerentes e os conselheiros fecharam comigo. Acho que o turning point ocorreu quando não o deixei acabar essa frase... Foi uma virada de credibilidade. Tudo isso ajudou na nova fase de sucesso da Embraer no final de 1997 após uma ampla reestruturação e redução de custos que deixaram a empresa enxuta.

Os resultados falaram por si só. Em 1998 a Embraer foi classificada como uma das 50 melhores empresas para se trabalhar no Brasil; os lucros geraram 2.243 novos empregos; uma receita bruta de 90% sobre os resultados de 1997; as exportações somaram US\$ 1.168 bilhões; e a produtividade multiplicou por seis se comparado à época estatal, tudo isso com um investimento de R\$ 148 milhões de reais.

O gigante volta a voar, uma nova era para a Embraer

O Engenheiro Bento Mattos, da Gerência de Desenvolvimento Tecnológico e Processos, e Paulo Furtado, da Associação dos Pioneiros e Veteranos da Embraer escreveram em material institucional, História da Embraer:

A chegada de uma nova administração, liderada por Botelho, implicou o início de um profundo processo de transformação de caráter cultural e organizacional na empresa. À cultura da engenharia e da indústria, construída ao longo das décadas passadas, veio somar-se uma forte cultura empresarial, com a agregação de novas competências gerenciais e financeiras. A busca pela máxima satisfação do cliente passou a constituir-se o foco norteador da ação empresarial da Embraer. (p.39)

O novo CEO, Mauricio Botelho, logo após assumir o comando da empresa informou as metas de sua gestão para os empregados, cujo maior compromisso seria concentrar os esforços na busca dos resultados econômicos e na satisfação dos clientes, mantendo a tradição de excelência tecnológica.

“Vale ressaltar que satisfazer clientes não quer dizer aceitar cegamente tudo o que ele solicita ou deseja, tampouco significa ter prejuízo. Muito pelo contrário, um cliente satisfeito quer comprar, reconhece o valor do que está comprando, entende e até espera que quem está vendendo tenha um resultado positivo”. Afirma Frederico Curado.

Como havia a necessidade de trazer retorno dos investimentos aos acionistas era necessária uma estratégia de disseminação da cultura e missão da empresa, pois isso não era algo que a empresa estava acostumada devido ao seu processo administrativo pouco competitivo da época de estatal.

Maurício Botelho sempre fez questão de ressaltar o quão importante é a comunicação correta na tarefa empresarial. Para ele, comunicar bem dentro e fora da organização, uma comunicação clara e objetiva, no tempo correto, seja para dizer coisas boas, seja para dizer coisas ruins é de vital importância.

Em função disso, foi criada uma área responsável por fazer a parte de Comunicação Interna e outra de Comunicação Externa para manter as relações com a imprensa mundial. A

ideia era evitar especulações e o favorecimento de áreas mais próximas às informações e visões privilegiadas.

Basicamente o foco e as características do processo de comunicação da Embraer foram:

- Disseminação da cultura e dos valores da empresa;
- Alinhamento e integração dos empregados;
- Fortalecimentos da relação empresa-empregado familiares;
- Reconhecimento e valorização das pessoas.

Como a Embraer vinha da maior crise da sua história e de uma mudança radical na parte administrativa era necessário ter organização e informar os funcionários da empresa sobre o que estava acontecendo e o que estava sendo planejado para que a empresa saísse do buraco.

Esse processo foi levado tão a sério que a empresa conseguiu fazer com que fosse vista pelos funcionários como uma fonte de informações muito mais segura do que os próprios sindicatos.

Para garantir que todas as unidades da Embraer no Brasil e exterior recebessem as mesmas informações e seguissem a mesma linha foram criadas algumas ferramentas como:

- Em Tempo: comunicação estratégica e dos planos de ações do CEO com os empregados, via e-mail e quadros de notícias pela Embraer;
- Para Líderes e Gestores: comunicação interpessoal entre gestores e equipes, via e-mail;
- Intranet: com informação rápida e atualizada;
- Embraer Notícia: jornal mensal para a disseminação da Cultura e Integração;
- Quadros de Avisos: comunicação com o pessoal operacional que não usa e-mail;
- Faixas e Banners: para chamar a atenção para campanhas e assuntos;
- TV Embraer: vídeos informando sobre a empresa, produtos e comunicados do CEO para os empregados.

Mauricio Botelho transmitiu a sua visão de que todos precisavam vestir a camisa da empresa e remar na mesma direção. Com o seu carisma e transparência a sua liderança sempre foi muito admirada pelos seus empregados. Isso ajudou a Embraer a sair de uma situação difícil para a posição de terceira maior fabricante de aviões comerciais do mundo.

A visão de negócio e a escala de valores da Embraer se tornaram mais objetivas e menos idealistas. Nesse contexto a empresa reconheceu a importância das parcerias e alianças estratégicas, que se tornaram indispensáveis no desenvolvimento dos novos projetos.

O mercado estava exigindo a criação de jatos regionais, para substituir os turboélices, por isso foi lançado o EMB 145, que depois recebeu o nome de ERJ 145, o primeiro jato regional da Embraer, com capacidade para até 50 assentos.



Primeiro voo do EMB 145

Como a empresa não possuía recursos necessários para desenvolver sozinha o projeto e enfrentava o descrédito quanto ao sucesso do programa no mercado internacional, a Embraer mostrou determinação e criatividade ao fazer um modelo de parcerias de risco, hierarquizando a cadeia de fornecimento em três grupos: os parceiros (que assumiram riscos financeiros nos projetos), os fornecedores (entregavam peças, partes e serviços encomendados pela empresa) e os terceirizados (vendiam a Embraer serviços por homem-hora).

Nesse modelo, o próprio parceiro é que projetaria partes do avião e investiria no programa sem ter a prévia garantia de ter o retorno esperado. A Embraer assim dividiu o investimento com quatro parceiros, que assumiram todos os riscos e ajudaram a transformar o ERJ 145 em um dos aviões mais vendidos do mundo. Todo o processo de parceria de risco foi idealizado e conduzido pelo Vice-Presidente de Engenharia e Desenvolvimento Satoshi Yokota, que disse: “não tínhamos dinheiro nenhum. A solução foi buscar parceiros de risco, fornecedores importantes participariam do projeto e entrariam com algum capital”. E com essa estratégia, a Embraer foi capaz de desenvolver um jato com o menor custo possível.

Para auxiliar no cumprimento do lançamento e vendas do novo jato, os novos acionistas injetaram US\$ 500 milhões entre janeiro de 1995 e agosto de 1996. Em 1995 também, a Embraer conseguiu um financiamento junto ao BNDES no montante de US\$ 120 milhões para terminar o projeto. Recursos do PROEX, Banco do Brasil, Ministério da Fazenda e Ministério da Indústria, Comércio e Turismo foram vitais para a recuperação econômica e competitiva da Embraer.

Após a privatização a Embraer procurou não perder o foco no cliente e desenvolveu a área de compra e venda de aeronaves comerciais. Implantou assim, um sistema onde os aviões usados poderiam ser utilizados como pagamento parcial de aeronaves novas, procedimento conhecido como “trade-in”.

Por incrível que pareça a Embraer não tinha até a sua privatização uma visão estratégica de longo prazo. Isso só surgiu com a criação do PA (Plano de Ação) em 1996, onde foram impressos os compromissos da empresa com os seus clientes, empregados e acionistas. Projetando uma visão de cinco anos, sendo acompanhado e avaliado mensalmente e revisto anualmente ou sempre que existisse necessidade devido a alguma mudança no cenário.

Inicialmente, o estudo do PA era terceirizado por empresas de consultoria externa e finalizado com o apoio de todas as áreas da Embraer. Devido ao grande risco que estava correndo em ter informações estratégicas vitais elaboradas por terceiros, em 1998, a Embraer criou a área de Inteligência de Mercado, que passou a assumir essa responsabilidade e inseriu definitivamente o planejamento estratégico na cultura da empresa.

O gigante volta a produzir, o desenvolvimento de novos produtos

Com o sucesso do programa ERJ 145, a Embraer resolveu lançar novos produtos e adotou pela primeira vez o conceito de família, algo que já vinha sendo usado pela Boeing e pela Airbus em suas linhas de grandes jatos comerciais. Desta forma, a Embraer lançou alguns anos depois o ERJ 135, ERJ 140 e o ERJ 145 XR, oferecendo ao mercado jatos de 37 a 50 lugares e com maior autonomia de voo. Todos os modelos apresentam alta comunalidade de peças e utilização facilitando o treinamento da tripulação e dos mecânicos.

Logo após, vieram as adaptações na família ERJ 145 e o lançamento de três produtos na área militar (utilizando a plataforma do ERJ 145 com a adaptação de radares de alta precisão para monitoramento aéreo, terrestre e marítimo) e na aviação executiva (Legacy que utiliza a estrutura do ERJ 135 mudando apenas o interior).



E-Jets líder no segmento 70-120 assentos.

Um dos grandes trunfos da Embraer sempre foi a busca e incorporação de novas tecnologias, inclusive na sua infra-estrutura industrial.

O processo inicial e de transferência e aquisição de tecnologia se deu de forma excepcional e inédita na história da indústria nacional. A Embraer acabou focalizando seus esforços nas tecnologias-chave que determinam o avião como produto final, privilegiando estrategicamente o domínio e a capacitação tecnológica nas áreas de aerodinâmica, fuselagem e integração de projeto.

Foi a primeira empresa nacional a utilizar e criar o Centro de Realidade Virtual (CRV) em 2000 fruto de um investimento de 2,2 milhões de dólares. O CRV é uma ferramenta poderosa para antecipar problemas, garantir velocidade e segurança na tomada de decisões, reduzir erros no processo e diminuir ciclos de produção, pois elimina a necessidade de criação de mock-ups (maquetes em tamanho real) dos aviões para testes e ensaios estruturais. Tudo é projetado em 3D com um grau de realismo e precisão que ajuda na redução de tempo e recursos pela empresa.

Isso ajudou a Embraer a bater mais um recorde mundial. Em apenas 32 meses projetou, fabricou e voou com um avião, o EMBRAER 170, membro da família EMBRAER 170/190, dando início à fase de teste e ensaios em voo. Em seis meses, de fevereiro a agosto de 2002, a Embraer prontou seis protótipos para ajudar nos ensaios e demonstrações em eventos.

Aspectos peculiares da mudança

Nenhuma mudança acontece sem crise e com a privatização algumas mudanças peculiares ocorreram na Embraer em vários segmentos e acabaram agregando, e muito, para o sucesso da empresa.

Foi realizada pela Embraer uma pesquisa sobre o nível de escolaridade de seus funcionários que constatou que 20% dos empregados da área produtiva eram carentes de educação básica. No início dos anos 90, a empresa implantou o programa de supletivo para o 1º. e 2º. graus e, em 12 de dezembro de 1997, conseguiu um feito memorável quando cerca de 150 empregados de diversas áreas receberam o diploma de 2º. grau completo, sendo a última turma do supletivo. A partir de então, todos os empregados da Embraer têm como escolaridade mínima o 2º. grau completo.

A Embraer, enquanto estatal, mantinha quatro restaurantes internos, cada um destinado a um tipo de status da hierarquia funcional da empresa. Tudo contribuía para afastar as pessoas, quando na verdade era preciso juntá-las. Dizia-se na cidade de São José dos Campos que o melhor e mais sofisticado restaurante era o que servia aos diretores da Embraer. Com a reestruturação houve a redução e a eliminação dessa hierarquia dos restaurantes.

Talvez a mais marcante de todas as mudanças tenha ocorrido em 1997, quando a empresa passou a contar com a figura feminina na área de operações industriais até então exercida apenas pelos homens. Nesse período, cerca de 50 novas funcionárias passaram a trabalhar na empresa, com trabalhos restritos aos processos menos agressivos e que envolviam peças de menor porte e com o nível salarial equiparado com o dos profissionais do sexo masculino.

Não podemos deixar de mencionar a histórica disputa das concorrentes Embraer x Bombardier, que acabou influenciando as relações entre os Governos do Brasil e do Canadá. A Bombardier ficou sozinha no mercado de jatos regionais por cerca de três anos, e “só havia uma maneira de dividir o mercado com eles, precisávamos fazer um produto melhor e mais barato e convencer o mercado de que éramos capazes de oferecer um avião assim” disse o engenheiro Satoshi. Ao invadirem o espaço aéreo da canadense, os executivos da Embraer descobriram até que ponto pode ir a ferocidade da concorrência internacional. Com o acerto do projeto ERJ 145, a Bombardier acusou a brasileira de receber subsídios governamentais por meio do PROEX, um programa do BNDES de financiamento às exportações.

A Embraer devolveu a acusação, usando argumentos muito parecidos. E em julho de 1998, Brasil e Canadá solicitaram a Organização Mundial do Comércio (OMC) que averiguasse eventuais transgressões as regras do comércio. A disputa jurídica terminou empatada, mas terminou com retaliações de ambas as partes. O Canadá jogou pesado e acabou prejudicando outros setores nacionais dizendo que a carne brasileira estava contaminada com a “vacca louca”. Outra medida tomada pelos canadenses foi quando a Bombardier colocou um anúncio num jornal de grande circulação em São José dos Campos, em busca de engenheiros especializados. Um QG de recrutadores foi montado em um hotel a poucos metros da Embraer. E cerca de 20 funcionários da empresa foram contratados pela concorrente. Perder seus melhores talentos é tudo o que não pode acontecer a uma empresa de alta tecnologia. Assim um dos maiores desafios de Botelho foi atrair e reter essas pessoas.

A vitória do gigante, eficácia e resultados obtidos com a mudança

Uma análise mais apurada dos números nos dá uma ideia da história de sucesso desse processo de privatização da Embraer.

Nasceu em 1969 para produzir o Bandeirante em série com uma produção mensal de dois aviões e 500 colaboradores.

Após todos os percalços que a empresa enfrentou, hoje a família ERJ 145, considerada um dos projetos mais bem sucedidos mundialmente, que já ultrapassou a marca das 1.000 unidades fabricadas. No seu auge em 1999/ 2000 produzia mensalmente cerca de 18 aeronaves com a ajuda de 4 parceiros e 350 fornecedores.

A carteira de pedidos da empresa passou de US\$ 170 milhões no final de 1994 para mais de US\$ 11 bilhões em apenas cinco anos.

Chegou a contar no total com apenas 3.700 empregados, em abril de 1997, em um dramático processo de exugamento e, atualmente, só no ano de 2007, contratou quase 4.000 funcionários, ficando com um quadro de empregados na casa de quase 24.000 espalhados pelo mundo.

A Embraer, com uma ótima visão estratégica, conseguiu se tornar líder mundial na fabricação de aeronaves de 30 a 120 assentos, com produtos e resultados expressivos, após quase 14 anos da sua privatização e sua quase falência.

Do ponto de vista de negócios, o ciclo de Maurício Botelho como CEO da Embraer foi muito positivo. Por isso ele foi sondado para ser um dos novos ministros do Governo Lula. E em março de 2008 a revista norte-americana Aviation Week & Space Technology formalizou o reconhecimento que o mundo tem de seu trabalho no mercado aeronáutico mundial. Ele recebeu em Washington um dos mais importantes prêmios do setor, por todas as suas realizações.

Maurício deixou o comando da empresa em 23 de abril de 2007 com a consolidação mundial da família EMBRAER 170/190 e com destaque para a joint venture com a China que irá produzir mais 50 aviões regionais (ERJ 145). Na área de aviação executiva, que hoje conta com seis produtos, as vendas foram significativas e ajudaram a aumentar a carteira de pedidos firmes da empresa que acabou ultrapassando o valor de US\$ 15 bilhões.

No campo social, vale ressaltar a participação voluntária de mais de 800 empregados nos projetos desenvolvidos pelo Instituto Embraer em 2006. Em números gerais as ações do Instituto beneficiaram neste ano mais de 1.000 pessoas diretamente e 9.000 indiretamente, nas comunidades de São José dos Campos, Gavião Peixoto e Botucatu. Também merece destaque a avaliação do Ministério da Educação, em que o Colégio Engenheiro Juarez Wanderley, mantido pelo Instituto Embraer de Educação e Pesquisa, foi classificado entre os melhores do Brasil e o terceiro melhor do Estado de São Paulo.

Seu ciclo foi marcado por ações pautadas sempre por valores éticos e morais muito fortes como a honestidade, a integridade e a humildade. Esses valores sempre estiveram presentes em todas as suas ações. É assim que ele vê a Embraer vencendo os grandes desafios que virão pela frente.

Em uma de suas mensagens de final de ano a seus empregados demonstra seu estilo de liderança: "Meus caros companheiros, quero encerrar essa mensagem ressaltando aquilo que considero um dos diferenciais estratégicos da Embraer: a garra, a paixão e a determinação das nossas pessoas em alcançar os resultados propostos, perseverar na sua busca e nunca aceitar uma derrota!

É essa atitude, conjugada com a agregação de conhecimentos e capacidades, que nos fez chegar onde chegamos. E eu acredito fortemente que será pelo esforço, denodo e competência de cada um de vocês que vamos continuar trilhando o caminho do sucesso, sempre com o propósito de satisfazer os nossos clientes, como fonte dos nossos resultados. Vamos em frente, com força e com alegria no coração!



Mauricio Botelho discursando para os empregados no anúncio da sucessão.

Gigante pela própria natureza, a Embraer hoje

Desde a sua fundação, a Embraer vem se destacando no cenário mundial, desenvolvendo e produzindo aeronaves muito bem sucedidas no mercado internacional.

É hoje uma das maiores fabricantes de aviões do mundo, atrás apenas da Boeing e Airbus, sendo a primeira no segmento de aviação comercial para 30-120 assentos. Não há outra empresa brasileira de alta tecnologia com tanta presença internacional. Num país como o Brasil, onde a indústria tem imensas dificuldades de operar no mercado externo – faltam produtos, marcas, marketing, qualidade, preço, experiência internacional – a Embraer é uma exceção notável. Foi a maior exportadora brasileira entre 1999 e 2001 e atualmente é a terceira maior. Não é uma questão de opção. Tem que ser assim. A indústria de aviões é um negócio de clientes, fornecedores e financiadores globais.



Sede da Embraer em São José dos Campos, SP

Responsável por projetar, fabricar e dar suporte a aeronaves para os mercados de aviação comercial, executiva e de defesa, conta com aproximadamente 24 mil funcionários espalhados pelas unidades - Eugênio de Melo (SP), Gavião Peixoto (SP), ELEB e Faria Lima em São José dos Campos (SP) e a Neiva em Botucatu (SP) e no exterior - EUA, França, Portugal, Cingapura, China (onde possui uma fábrica na cidade de Harbin e um escritório em Pequim).

O ano de 2006 marcou o início de uma nova era na Embraer, foi anunciado no dia 23 de janeiro de 2006 a nova reestruturação societária da empresa. Com isso ela foi a primeira companhia brasileira de porte com capital totalmente pulverizado.

Essa foi a mudança mais importante desde a privatização, porque amplia as possibilidades de obtenção de recursos financeiros para o desenvolvimento dos programas de expansão e, também, fortalece a Administração e sua relação com os acionistas, por meio da adoção das melhores práticas de governança corporativa. É o que pensa Maurício Botelho, antigo CEO.

Com isso, ele passa a ser o novo Presidente do Conselho de Administração (chairman). No seu lugar foi nomeado como CEO da Embraer o ex-Vice-Presidente Executivo para o Mercado de Aviação Comercial, Frederico Fleury Curado. É preciso entender a relevância de uma sucessão: se for bem-feita leva a empresa à continuidade; se for malfeita, pode destruí-la. Para Botelho, a sucessão não ocorre pontualmente, ela deve ser trabalhada ao longo dos anos, internamente, ainda mais no Brasil, onde não há muita oferta de profissionais para a área e num setor de competição tão violenta.

“Fazer a empresa crescer é um enorme desafio! E eu estou certo de que Frederico Fleury Curado, meu sucessor na Presidência da Embraer a partir de abril de 2007, terá sucesso nessa empreitada. Eu, como Presidente do Conselho de Administração, estarei voltado para apoiá-lo na construção do nosso futuro”, afirma Botelho.

Da esquerda para a direita, Frederico Curado - o novo presidente da Embraer - com Mauricio Botelho e Artur Coutinho.



Para o futuro o desafio é com o crescimento. Os novos desafios ficam por conta de superar obstáculos relacionados à qualidade, produtividade e eficiência operacional. Afinal, não basta vender os produtos, é preciso entregar o que se vende, nos prazos contratados e na qualidade e desempenhos especificados, satisfazendo as expectativas dos clientes e garantindo a sua fidelidade.

Nos próximos cinco anos, a Embraer prevê investimentos significativos. Os recursos serão destinados ao lançamento de novos produtos, certificações das atuais aeronaves, desenvolvimento de tecnologia, capacitação industrial, além da abertura de centros de serviços no exterior.

O número de entregas de aviões saltou de 135 unidades para 169 em 2007 e cerca de 200 em 2008. Para acomodar aumentos de capacidade de produção nas diversas linhas, as cinco unidades industriais (em São José dos Campos, Gavião Peixoto e Botucatu) passarão por reformas e adaptações.

Com a reestruturação societária e a obtenção da classificação de risco “Investment Grade” melhores condições de captação de recursos financeiros se abriram, viabilizando os planos de franca expansão.

Frente a este cenário, se você fosse um dos integrantes do Conselho de Administração da Embraer, quais seriam as propostas que você apresentaria para o novo CEO Frederico Fleury Curado? Com toda a inovação e mudanças em andamento nos dias de hoje, existem inúmeras novas oportunidades para crescer. Quais são elas? Como a Embraer deve se posicionar frente a elas? Como a empresa deve expandir seus negócios? Deve continuar focada no modo como atendia o mercado até agora? Quais as estratégias que deve adotar? Quais as mudanças e ações que deve implementar?

Questões para discussão

1. De um modo geral, além dos aspectos levantados por este estudo de caso, o que mais contribuiu para a consolidação do sucesso da Embraer?
2. Quais aspectos você considera essenciais para estabilidade e crescimento da empresa?
3. Quais são os desafios para a Embraer promover sua expansão?
4. Que considerações você faria a respeito do tipo de estratégia adotado pela empresa?
5. Em que momento este case destaca a importância da comunicação dentro da Empresa?

REFERÊNCIAS

BARROS, Betania Tanure de. Fusões, Aquisições e Parcerias, São Paulo: Editora Altas, 2001.

LEOPOLDI, Maria Antonieta P. Política e Interesses na Industrialização Brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

MOURA, Nero. Um Vôo na História. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1996.

SILVA, Ozires. A decolagem de um sonho. São Paulo: Lemos Editorial, 1998.

DRUMOND, Cosme Degenar. Asas do Brasil: Uma História que Voa pelo Mundo. São Paulo: Mirian Paglia Editora de Cultura, 2004.

Papers:

ROCHA, Maria Laura da. Diplomacia, Tecnologia e Defesa: O Itamaraty e a Captação Internacional de Tecnologia Sensível para o Setor Aeroespacial.

BERNARDES, Roberto. Universidade de São Paulo. The Embraer Case, Privatization and Management Change from Technological Imperative to Market Focus.

HARVARD BUSINESS SCHOOL, 20 de outubro de 2000, no. N9-701-006 – Embraer: The Global Leader in Regional Jets.

Datamonitor, Reference Code 16511, de Agosto de 2004 – Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A

Relatórios Anuais:

Embraer de 1999 a 2005

Apresentações:

Institucional da Embraer

Parte Histórica da Embraer

Documentos:

Press Releases da Embraer

Linha do Tempo

Jornal Bandeirante, de 1992 a 2006

Embraer Noticias, edição 41, 2007, ano 6

Artigos:

Revista EXAME, no. 13, edição 691, ano 32, de 30 de junho de 1999

PANKAJ, Ghemawat – Note on Privatization in Brazil. Case HBS no. 799-025

PANKAJ, Ghemawat – Cia, Bozano Simonsen of Brazil: Partnering in Privatization. Case HBS no. 799-037 Financial Times, 2 de agosto de 1999, Aircraft Builder Embraer flies the Flag for Brazil.

HSM Management, no. 67, ano 12, volume 7, março – abril 2008

Site:

www.embraer.com.br

Sobre os autores:

Profa. Marcia Portazio

- Mestre em Psicologia Social pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo;
- Especialista em Psicologia Clínica;
- Psicóloga Clínica com abordagem da Psicologia Analítica de Carl Gustav Jung;
- Consultora organizacional;
- Docente das disciplinas “Liderança e Gestão de Equipes”, “Gestão de Pessoas”, “Fator Humano” e “Comportamento Pessoal nas Organizações” nos cursos de MBA Executivo e Pós-graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing;
- Supervisora na área de Psicologia Clínica com abordagem da Psicologia Analítica de Carl Gustav Jung.

Daniel Leme Silva Bitencourt

- Pós-graduado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, no curso de MBA Executivo em São Paulo.
- Graduado em Propaganda e Marketing pela Universidade Paulista de São José dos Campos – SP.
- Analista de Marketing da Diretoria de Marketing da Embraer.
- Atuação na Inteligência de Mercado da Embraer nas áreas de Estratégia de Mercado e Estratégia Promocional.
- Estágio pela Universidade de Cambridge em Comércio Exterior, em Sydney na Austrália