

FACULDADE DE EDUCAÇÃO SÃO LUIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DE CONJUNTURA
SETOR AERONÁUTICO

Grupo:

Leandro César Disero
Luís Ricardo Peres Ferreira
Mauricio Aparecido Assis
Natália Regina Mauricio
Robson Aparecido da Silva
Willian Frota Nogueira

Disciplina:

Administração Estratégica

Administração 6^o sem A

Destinado ao Prof^o
Msc. Leonardo Augusto Amaral Terra

1.Mercado de aviões no mundo

Atualmente, um terço do tráfego aéreo passa pela região da Ásia-Pacífico, assim resultando um crescimento de 43% até 2029 do tráfego aéreo. As companhias aéreas da região Ásia-Pacífico futuramente serão as maiores compradoras de aviões com corredor duplo, que hoje ocupa cerca de 40% da demanda total. O tráfego de passageiros deve crescer anualmente cerca de 5,3% numa escala de longo prazo, esse crescimento ocorre devido o aumento do poder econômico das regiões com diferentes necessidades de aviões. Já o segmento de aviões de corredor único deve continuar a dominar o mercado mundial, devido a aumento das companhias de custo baixo, mercados em crescimento como China, Índia e sudeste da Ásia, e a instabilidade dos preços de combustível.

Uma região que teve um dos maiores crescimentos para viagens aéreas é o Oriente Médio, assim se consolidando como um mercado muito forte. As companhias dessa região vêm crescendo rapidamente e aproveitando-se da demografia, geografia e do bom crescimento dos planos de investimento. A América do Norte e Europa deverá ter uma demanda por aviões para substituir as aeronaves antigas e de poucas tecnologias, conforme dados da empresa Boeing.

Conforme dados do GMF (Global Market Forecast), empresas da América Latina terão uma demanda de 2.120 novas aeronaves, entre os anos de 2012 até 2031, sendo 1.660 de corredor único, 420 de corredor duplo e 40 de porte grande. No mundo, até o ano 2031, serão necessários 28.200 novos aviões para atender uma futura demanda mundial.

Devido aumento da demanda de aviões, as companhias da América Latina estão fazendo encomenda de aviões maiores. Entre os anos de 2000 e 2012, aumento em quase 13% a capacidade média de assentos. Uma forte tendência nos países latino-americanos é o surgimento de companhias de baixo custo. O Brasil e o México estão se tornando líderes deste segmento, juntos correspondem a 95% do mercado.

2.Mercado de aviões no Brasil

Dentro do cenário mundial, o Brasil já é o terceiro maior mercado na aviação mundial. O Brasil superou o Japão e se transformou no terceiro maior mercado aéreo no mundo, somente perdendo para China e Estados Unidos em relação ao número de passageiros domésticos. A expectativa é de ano de 2016, o Brasil sobe para 38 milhões de

passageiros, aumento em aproximadamente 40% em comparação a 2011. O grande aumento virá de rotas domésticas.

Um mercado que está ganhando cada vez mais espaço no Brasil, é o de aviões usados, pois conseqüentemente tem um preço menor que os aviões que saem de fábrica. Outra possibilidade para aeronaves usadas é a remanufatura, pois as empresas atualizam toda a parte técnica e tecnológica para deixar as aeronaves prontas para o uso, agregando valor ao modernizar a aeronave. Mesmo com as facilidades de financiamento do BNDES para aeronaves novas, os preços são os principais motivos de compra para o mercado.

Com o cenário econômico com algumas incertezas, as companhias seguram seus capitais de investimentos em compras, fazendo assim um novo mercado sendo movimentado por aeronaves também usadas. Mesmo com esse resultado é destacado que não é um sinal de sucateamento no mercado, e sim um grande processo evolutivo onde o investimento em aviões é freado mesmo com várias facilidades de financiamento do BNDES.

Em 2013, as quatro principais empresas aéreas brasileiras, realizaram uma reunião para fazerem diversos pedidos ao governo. Os representantes das empresas pediram mudanças no critério de preço do combustível, os mesmos querem que se pratique o preço internacional, afirmando que aqui o combustível daqui é mais caro do que lá fora.

O Ministro da Secretaria da Aviação Civil, Moreira Franco, disse que o governo não vai injetar dinheiro nas companhias aéreas. Segundo o Ministro, a situação financeira das empresas não pode ser garantida às custas do contribuinte. O Ministro relatou que o governo já fez o possível, para ele é importante discutir a participação do capital estrangeiro nas companhias aéreas, hoje restritas a 20% das ações da empresa.

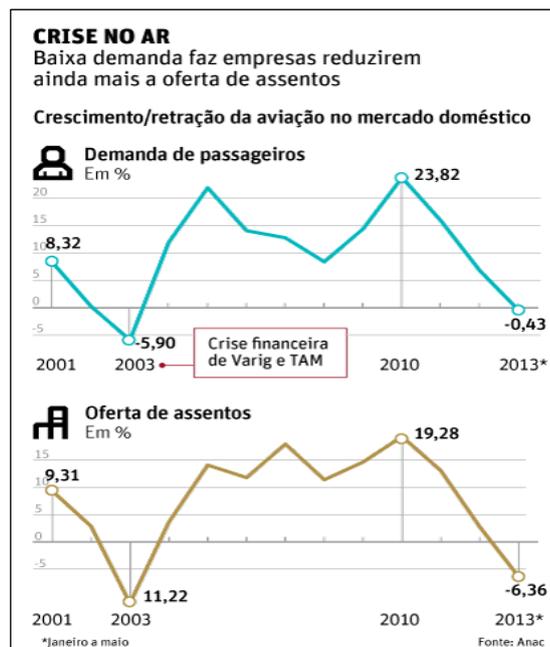
O governo federal publicou dia 05/06/2013, no Diário Oficial da União, um decreto que possibilita o funcionamento da FNAC (Fundo Nacional de Aviação Civil), esse decreto tem como objetivo destinar recursos para o desenvolvimento do setor e das infraestruturas aeroportuárias e aeronáuticas do País, esses recursos serão aplicados pelo Banco do Brasil, para aquisição de bens e contratação de obras e serviços de engenharia e técnicos especializados.

O Presidente da Abear, Eduardo Sanovicz, disse que o setor de aviação tem que demonstrar ao país a dimensão econômica da atividade. Para o dirigente é importante que a aviação demonstre o seu papel dentro da economia. Os pontos essenciais que o Ministro Moreira Franco apresentou:

- Criação de uma Política Nacional para o Querosene de Aviação de acordo com o preço médio internacional.
- Estabelecimento de uma alíquota única de ICMS em 6% em todos os estados.
- Ampliação da proposta FNAC relativa a cobrança de tarifas aeroportuárias para todos os aeroportos hoje restrita aos que tem apenas movimento de até um milhão de passageiros.
- Inclusão do setor aéreo na medida 617 que reduz a cobrança do PIS/Cofins para o setor de transporte terrestre.

Após uma década de forte crescimento, a demanda por viagens de avião no mercado doméstico deve encolher neste ano. De janeiro até maio, o mercado encolheu quase 0,5%, assim refletindo o baixo crescimento da economia. Uma barreira para a recuperação será a valorização do dólar. O setor é altamente sensível ao preço e qualquer aumento afeta a demanda. E, como a demanda já está fraca, é cada vez mais difícil para as empresas repassar os custos para a passagem.

Gráfico 1. Crescimento/Retração de aviação no mercado doméstico.



Fonte: Anac (2013).

3. Meio Ambiente

A aviação civil no Brasil vem enfrentando alguns problemas na questão de atividades associadas à aviação, fatores que preocupam os estados e acabam de forma simples prejudicando ainda mais a expansão do mercado, tendo como exemplos os fatores da poluição do ar, os ruídos das aeronaves, resíduos nos aeroportos entre outros fatores que levam a preocupação geral, sendo tudo que envolva as atividades dentro e em torno de todos os aeroportos.

Segundos dados da ONU (Organização das Nações Unidas), o setor aéreo é responsável por 2% das emissões globais de CO₂ e tem previsão que até 2050 deve ser responsável por 3%. Devido a isso, representantes dos principais nomes da indústria da aviação estão se comprometendo a acelerar medidas que possam diminuir seu impacto no meio ambiente. Os executivos das companhias aéreas expressam a intenção de crescer o desenvolvimento e a aplicação de novas tecnologias, especialmente para viabilizar combustíveis mais limpos.

A preocupação com o meio ambiente tem sido um dos principais assuntos relacionados ao setor aéreo, principalmente no assunto que diz a respeito a emissão de poluentes na atmosfera através de aeronaves.

Durante a década de 1980 há uma preocupação com a retirada de aviões com ruído muito alto, substituindo por aeronaves mais silenciosas. Mas com o aumento do tráfego de aviões nos aeroportos vem trazendo o problema do ruído, que em alguns casos foi um dos motivos que impediram a expansão da capacidade operacional dos aeroportos.

A maioria dos aeroportos já construídos não atendem as legislações atuais sobre proteção ambiental. O ideal seria novos aeroportos fossem desenvolvidos dentro dos padrões de qualidade ambiental e aos poucos substituíssem os atuais aeroportos, mas seria um projeto de vários anos e depende da vontade política, além de disponibilidade econômica para investimento nas obras.

4.Competitividade

A Comissão Europeia quer incentivar a competitividade no setor de aviação, para consolidação das companhias aéreas e atrair vários investimentos. De acordo com Bruxelas, é necessário negociar acordos de transporte aéreo com parceiros fundamentais e cada vez mais importantes, como o Japão, China, Rússia, Índia e os países do Sudeste Asiático.

Bruxelas ainda que assegurar uma concorrência leal, criando cláusulas de defesa da concorrência leal e incluir acordos bilaterais de serviços aéreos vigentes entre Estados e países terceiros.

Com a queda da competitividade no Brasil, a Embraer está fabricando peças de aviões em Portugal e exportando para o Brasil. As fábricas fazem parte de uma estratégia global da empresa e em Portugal a oferta de mão de obra qualificada e o sistema tributário transparente pesou na escolha do local das fábricas. Portugal tem diversas vantagens, como excesso de mão de obra, governo empenhado em desenvolvimento industrial e a base tecnológica na Europa.

Um Consórcio com a Boeing para o desenvolvimento de modelos de negócios e tecnologias em biocombustíveis para aviação entre entidades brasileiras e americanas. A Boeing, a Embraer e a Fundação de Pesquisas do Estado de São Paulo fizeram um acordo de colaboração nas pesquisas e desenvolvimento de novos tipos de combustíveis para ser usado pelos aviões. Em 2012, a Boeing, Airbus e Embraer fecharam o acordo de entendimento para trabalhar em conjunto nesse contexto.

O mercado de fabricação de aviões civis segue uma lógica duopolista. A americana Boeing e a canadense Bombardier praticamente tem uma competição entre si no segmento de aviões comerciais de médio porte. De acordo com a Embraer, nos próximos 20 anos serão vendidos em todo mundo 6.750 jatos com capacidade de transporte de 30 a 120 passageiros.

Com o tanto dinheiro previsto para movimentar tal economia, empresas da Rússia, China e Japão estão de movimentando para entrar nessa fatia de mercado. A desafiante mais recente é a Sukhoi, uma empresa russa que atua na área de aviação de defesa. Com o lançamento de seu primeiro modelo para o segmento comercial, o Superjet 100. O modelo irá competir no segmento dos regionais que possuem de 75 a 110 assentos.

A Japonesa Mitsubishi aposta no acabamento refinado, com capacidade de 78 a 98 passageiros, o MRJ90 terá grande comodidade, telas e controle de climatização para cada assento e espaço amplo.

Segundo especialistas, a situação não é preocupante para Embraer em curto prazo, pois existem barreiras de mercado que irão proteger a empresa por muito tempo. Uma ação que a Embraer adotou o programa de melhoria dos jatos comerciais regionais, com assistência técnica aos jatos, uma vez que o ciclo de vida de um avião é bastante longo.

As empresas da China, Rússia e Japão terão de construir uma marca de confiabilidade. Os russos tem tecnologia, mas não existe confiabilidade dos operados ocidentais. A imagem da Sukhoi está associada ao segmento militar. Vários especialistas acreditam que uma das vantagens comerciais da Embraer em relação aos russos e chineses é no segmento do mercado doméstico.

Os jatos comerciais regionais tem cada vez mais procura devido ao seu custo/benefício e a possibilidade de flexibilização de frota. Esse é um diferencial em tempos de crise, pois em geral, um voo só tem lucro caso a companhia aérea garanta a ocupação de pelo menos 60% dos assentos. Os aviões de até 120 passageiros gastam menos combustíveis e são peças-chaves para renovação de frotas. Por todas essas vantagens é que cada vez mais existe gente de olho nesse mercado.

5. Economia

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o PIB brasileiro teve um aumento de 3,3% em relação ao mesmo período de 2012 demonstrando uma reação do crescimento da economia brasileira após a turbulência vivida em anos anteriores. Ainda se fizermos uma comparação em relação ao primeiro trimestre de 2013 o índice de crescimento foi de 1,5% demonstrando assim que o país está em ascensão.

Conforme matéria divulgada no portal de economia do jornal Estadão esse crescimento coloca o Brasil na frente de países desenvolvidos como Coréia do Sul e Portugal que apresentaram um crescimento de 1,1% e da Alemanha que apresentou um crescimento de 0,7%.

Esse crescimento foi impulsionado pelo setor agropecuário que teve um crescimento de 3,9% e da indústria que expandiu em 2,0%. Comparando ainda com o mesmo período de 2012 o crescimento do setor agropecuário foi de 13,0% e da indústria 2,8%.

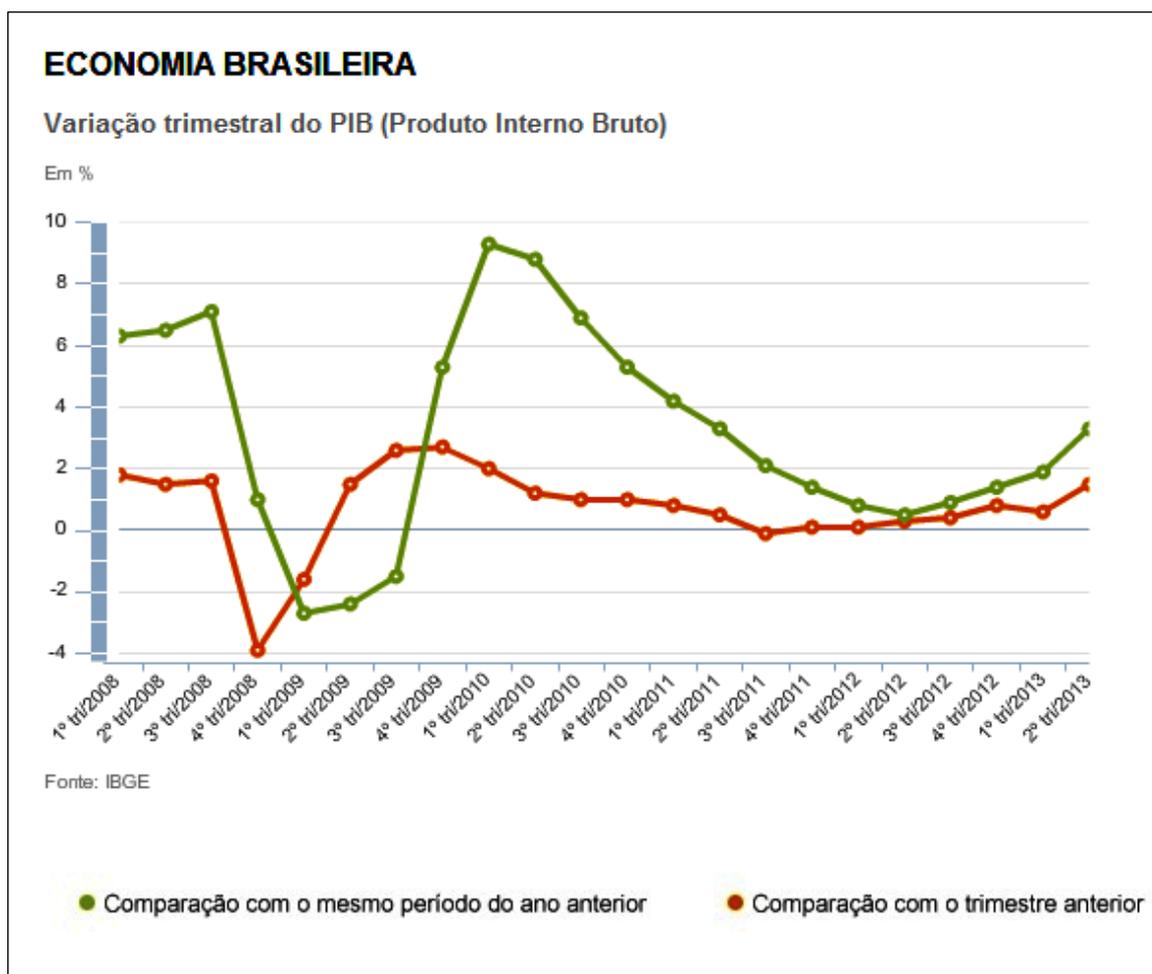
Em declaração da coordenadora de Contas nacionais do IBGE ela aponta que o setor industrial do país representa 13,5% do calculo do PIB brasileiro.

Esse crescimento do setor industrial pode ser creditado pelo investimento feito pelo FBCF (Formação Bruta de Capital Fixo) que aumentaram os gastos com investimento no setor em 3,6% com relação aos três primeiros meses de 2013. Em informação divulgada pelo instituto houve um aumento de 18,6% no segundo trimestre, aumento esse impulsionada

pela produção interna de bens de capital. Segundo a Coordenação de Contas Nacionais do IBGE representada pela figura da senhora Rebeca Palis esses dados são creditados à taxa de câmbio, aos incentivos e créditos subsidiado concedidos pelo Governo para as Indústrias Nacionais e os IPI reduzido.

Conforme figura abaixo pode verificar que estamos com uma melhora nos índices de crescimento do PIB a partir do segundo trimestre de 2012.

Gráfico 2. Variação trimestral do PIB (Produto Interno Bruto).



Fonte: IBGE (2013).

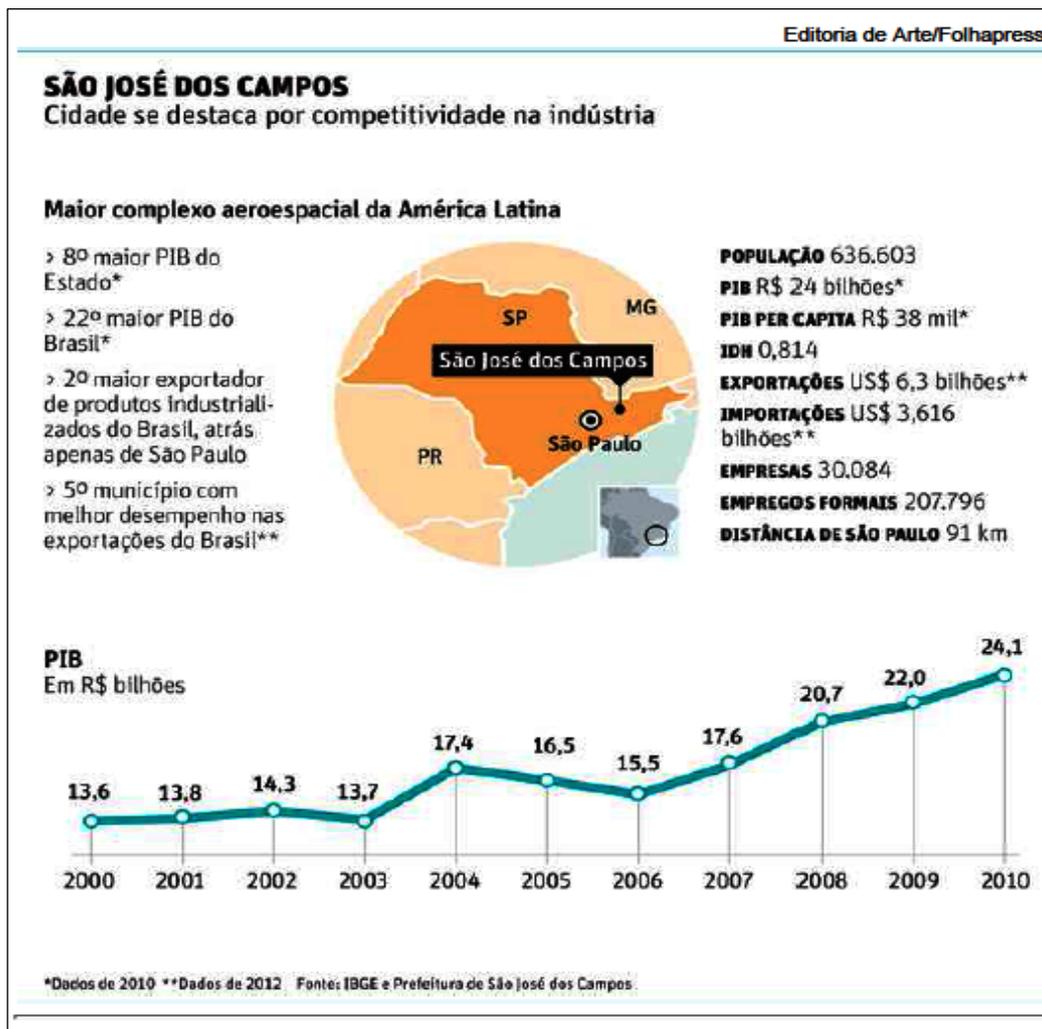
O ministro da Fazenda Guido Mantega concedeu uma entrevista publicada no portal da UOL em 30/08/2013 comentando que a desconfiança que pairava sobre a economia brasileira no primeiro semestre de 2013 está sendo revertido e que o país está fortalecido e preparado para enfrentar as turbulências dos mercados financeiros. Segundo ele ainda o Brasil já apresenta resultados palpáveis, como a redução da inflação, a retomada

do crescimento e o interesse dos investidores estrangeiros, tudo isso já começa a dissipar essa nuvem cinza que foi colocada sobre o nosso país.

No setor de aeronáutica e defesa a empresa brasileira EMBRAER vem demonstrando um crescimento considerável no cenário internacional, ganhando concorrências com as demais empresas do mesmo setor e atraindo olhares dos economistas ao redor do mundo. A empresa é a uma das fornecedoras de aviões militares para as Forças Armadas dos Estados Unidos que utiliza em seu portfólio de equipamentos o avião Super Tucano produzido na empresa situada em São José dos Campos (SP). Cidade está que se destaca pelo seu polo industrial que além da Embraer possui um grande número de indústrias que conforme dados retirados do site da cidade mostra um levantamento feito em 2011 à cidade emprega aproximadamente 47.500 pessoas.

Com isso a Embraer apresentou um crescimento em seu lucro operacional no ano de 2012 em 133% com relações há anos anteriores. Com isso as empresas como a Boeing empresa de fabricação do setor aeronáutica que tem sua sede em Chicago nos Estados Unidos já anunciou que implantara um centro de pesquisa no Brasil mais precisamente na cidade de São José dos Campos, que segundo o vice-presidente da empresa no Brasil o país está com potencial de inovação e com isso pretende em parceria com a Embraer desenvolverem o biocombustível. Abaixo segue um infográfico onde podemos visualizar dados da cidade:

Gráfico 3. Dados da cidade São José dos Campos – SP.



Fonte: IBGE (2012).

6. Exportações

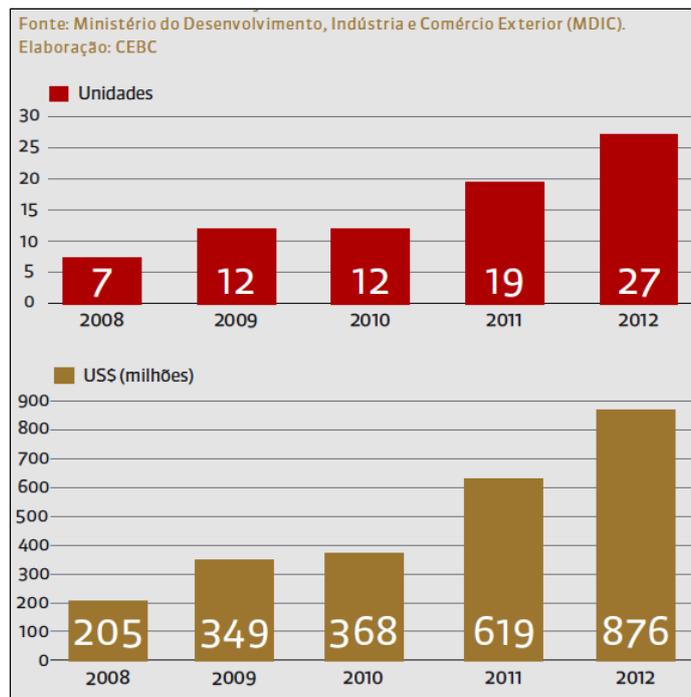
O cenário de exportações do setor aeronáutico está mostrando índices animadores. A exportação de aeronaves de janeiro a setembro de 2012 ficou na casa dos US\$ 3,2 bilhões, número que supera em 33% as exportações realizadas no mesmo período em 2011, onde foram exportados US\$ 2,4 bilhões.

Segundo o MDIC (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior) em 2012 a exportação de aeronaves ficou em destaque sendo um dos produtos que mais foram comercializados, apontando a China como o maior importador de aeronaves, seguidas por Estados Unidos e Itália.

Ainda foi apontado pelo MDIC que do período de 2008 a 2012 foram comercializados 77 aviões onde só no ano de 2012 foram 27 aeronaves, tendo ainda um cenário animador para o futuro onde está previsto uma demanda de 805 jatos na próxima década.

No infográfico abaixo demonstra o crescimento na exportação de aeronaves desde 2008 chegando a um número expressivo de 27 aeronaves exportadas em 2012.

Gráfico 4. Crescimento na exportação de aeronaves.

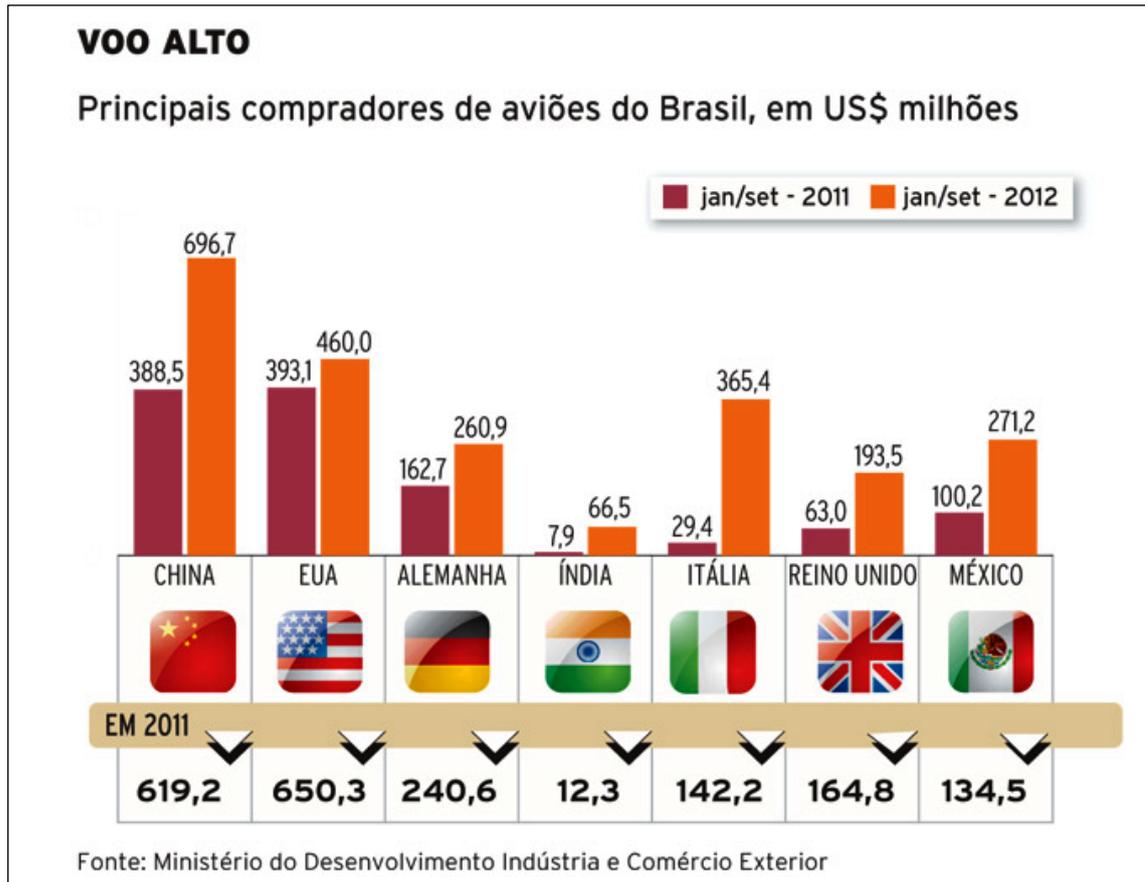


Fonte: MDIC (2012).

O presidente da Câmara do Comércio Italiana, Pietro Petraglia ressaltou que o crescimento da Embraer se credita pelo auto investimento em tecnologia refletindo em aeronaves com mais qualidade, conforto e confiabilidade. Outro diferencial apontado pelo Pietro foi o financiamento que em relação aos outros fornecedores é mais viável e menos complexo.

A seguir pode ser visto um gráfico com os principais exportadores de aeronaves, onde a China aparece como o destino mais frequente das aeronaves brasileiras.

Gráfico 5. Principais compradores de aviões do Brasil (US\$ milhões).



Fonte: MDIC (2012).

7. Política

Existe um amparo as industriais exportadoras que é o SCE – Seguro de Crédito à Exportação que visa indenizar as empresas exportadoras que por motivo comercial ou político não se creditaram ao valor concedido aos importadores.

Foi aprovado no mês de junho de 2013 um projeto de conversão de lei decorrente a medida provisória 606/2013, autorizando o uso do SCE (Seguro de Crédito à Exportação) na aquisição de aeronaves brasileiras. Agora o projeto segue para sanção presidencial.

Essa medida viabilizara as exportações de aviões na modalidade de financiamento de logo prazo.

8. Cenário Pessimista

O mercado que está em ascensão no Brasil é o de aproveitamento de aviões usados, assim conseguindo vender aviões com preços menores dos que saem da fábrica. Outro mercado que ganha espaço no cenário é o de remanufatura de aviões, as empresas fazem a

revisão e atualização de toda a parte técnica e tecnológica para deixar as aeronaves com o mesmo desempenho em relação aos novos aviões. Com isso as companhias aéreas irão segurar seus capitais que seriam destinados à compra de aeronaves, consequentemente provocando queda nas vendas de aviões novos que saem da fábrica da Embraer.

Outro fator que poderá prejudicar o crescimento da Embraer dentro do mercado é a falta de incentivos do governo para as companhias aéreas, no preço dos combustíveis de aviões no território brasileiro não pratica os preços internacionais, tornando nosso combustível mais caro do que no exterior. O governo se manifestou dizendo que não irá injetar dinheiro nas companhias aéreas, ainda relatou que a saúde financeira das companhias não pode ser mantida pelo governo. Com a falta de incentivos governamentais para as companhias, pode brevar as vendas de aeronaves dentro do Brasil, pois as empresas irão trabalhar com o capital baixo devido o alto custo de manter suas aeronaves.

Com a valorização do dólar, o setor de viagens no mercado doméstico deve encolher, refletindo assim o baixo crescimento da economia. O setor tem uma alta sensibilidade ao preço e qualquer aumento do dólar, afeta diretamente a demanda de viagens, assim as empresas precisarão repassar os custos para a passagem ou colocar barreiras na compra de aviões da empresa.

O que pode prejudicar a expansão do mercado da Embraer é questões de atividades relacionadas com o meio ambiente, fatores que podem prejudicar a expansão é a poluição do ar, o alto ruídos dos aviões, resíduos em aeroportos entre outros mais fatores. A preocupação com o meio ambiente ultimamente foi o grande assunto comentado no setor aéreo, principalmente no que diz a respeito de emissão de poluentes na atmosfera.

Dados da Embraer indicam que nos próximos 20 anos serão vendidos no mundo cerca de 6.750 jatos com capacidade de 30 a 120 passageiros, com essa grande previsão de demanda de aeronaves irá movimentar muito dinheiro, assim empresas da Rússia, Japão e China estão se movimentando para entrar nesse segmento de mercado. Com novos concorrentes, pode atrapalhar as vendas de aviões para as companhias aéreas, pois quanto maior é a quantidade de empresas vendendo o mesmo produto, mais opções de modelos de aeronaves irão ter para as companhias aéreas. A Embraer precisará rever as suas políticas de preço e sua posição dentro do mercado.

9.Cenário Mais Provável

Com o passar dos tempos o número de passageiros tende a só aumentar, tendo facilitado o acesso de classes sociais diferentes, isso na questão de aeronaves executivas, na parte que leva outras classes de aeronaves como a de aeronaves de Defesa e Comercial, também a tendência de aumentar a procura, a demanda de interessados cada vez aumenta mais.

O que podemos observar é que cada vez mais as tecnologias e inovações estarão presentes, sendo que fica bem clara a mudança que as empresas estão buscando, os desenvolvimentos de novas tecnologias estão levando ao mais próximo e pleno provável cenário de estabilidade e melhoras no setor.

Ficando claro que dificilmente as empresas perderam espaço, ou deixaram de ser requisitadas de alguma forma, seja por procura de conforto, tecnologia ou qualquer outro meio que leve a ser requisitadas.

Pensando de forma clara, o cenário está bem favorável, sendo que não é somente aqui no Brasil, e sim no mundo inteiro, esse setor mostra que ainda vai conseguir dar condições de emprego a muitas pessoas, gerar rendas econômicas aos países diretamente ligados e indiretamente, pois o mundo gira com esse setor ao lado. Falando um pouco só do Brasil, fica bem nítido da importância que o governo dá a esse setor, fazendo com o apoio dado se transforme em muitos incentivos e facilidades em pensamento econômico.

Portanto fica como o cenário mais provável, o aumento da demanda, o maior desenvolvimento em tecnologias, elevando o nível econômico, acarretando e um setor a ter só o crescimento e estabilidade, existindo vários indicadores e várias visões que nos passam a sensação de que haverá um grande desenvolvimento econômico e uma grande certeza de uma realidade confortável.

10.Cenário otimista

A projeção do mercado para a indústria aeronáutica é otimista uma vez que a demanda por aeronaves comerciais está em um estágio crescente ano após ano, creditado principalmente ao mercado asiático que nos últimos anos apresenta um crescimento na classe média que está adotando como meio de transportes viagens aéreas.

Outro ponto importante é a maior aceitação das aeronaves tupiniquins na Europa, países como Itália e Alemanha estão valorizando a empresa, destacando o conforto e luxo das aeronaves.

A ação do governo também merece destaque, uma vez que busca incentivar esse setor, com medidas para facilitar o financiamento e baixar taxas e impostos na exportação.

11. Referências Bibliográficas

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/nao-faltarao-rivais-embraer-bombardier-478488?page=3>

http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=8886:boeing-reforca-proposta-de-cooperacao-com-o-brasil&catid=11:estrategias&Itemid=360

<http://primeiraedicao.com.br/noticia/2013/08/31/embraer-fabrica-pecas-em-portugal-e-traz-para-o-brasil>

<http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO061732.html>

<http://fernandes-aerobrasil.blogspot.com.br/2009/08/impactos-ambientais-das-atividades-de.html>

<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u394497.shtml>

<http://www.sbda.org.br/revista/Anterior/1792.htm>

<http://www.midianews.com.br/conteudo.php?sid=2&cid=170154>

<http://www.diariodoturismo.com.br/materia.php?mid=30183>

<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/06/1301436-demanda-recua-e-setor-de-aviacao-caminha-para-pior-ano-desde-2003.shtml>

<http://www.mercadoeventos.com.br/site/noticias/view/97753/veja-proposta-do-setor-aereo-feitas-ao-governo-para-amenizar-crise>

http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/politica/2013/08/23/interna_politica,457923/governo-nao-vai-destinar-dinheiro-a-companhias-aereas-destaca-ministro.shtml

<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-08-22/usados-movimentam-negocios-no-mercado-de-aviacao-nacional.html>

<http://blogs.estadao.com.br/jamil-chade/2012/12/12/brasil-ja-e-o-terceiro-maior-mercado-na-aviacao-mundial/>

<http://www.boeing.com.br/Noticias-e-Sala-de-Imprensa/Releases/2010/July/Mercado-para-aproximadamente-30-900-novos-avioes-c>

<http://corporate.canaltech.com.br>

<http://www.aviacaobrasil.com.br>

<http://www.estadao.com.br/>

<http://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2013/08/feira-de-aviacao-executiva-apresenta-ao-publico-o-legacy-500-da-embraer.html>

<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,para-crescer-embraer-foca-na-tecnologia,131587,0.ht>

<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/06/12/plenario-do-senado-aprova-mp-que-facilita-seguro-para-exportacao-de-avioes>

<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,governo-quer-que-banco-privado-financie-exportacao-da-embraer-,1068254,0.htm>

China Update Brazil – Edição 6 – Março de 2013

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Fundos/Fge/seguro.html

Portal Folha de São Paulo

http://www.defesabr.com/Fab/fab_embraer_projetos.htm

<http://www.embraer.com.br>

BAPTISTA, J.L.P. Gestão de pessoas por competências – Uma proposta para empresa de Capital Intelectual Intensivo. PUC-SP. 2006.

http://www.institutosiegen.com.br/artigos/recurs_capac_compet_ind_belica_brasil.pdf

JOÃO, B.N; FISCHMANN, A.A. Estratégias Baseadas no conhecimento na Embraer: Um estudo de caso. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2004/04-011.pdf>

BERNARDES, R. O caso Embraer: Privatização e Transformação da Gestão Empresarial: dos imperativos tecnológicos à focalização no mercado. Disponível em: http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/publicacoes/arquivos_cyted/cad46.pdf

MARTINEZ, M.R.E. A globalização da indústria aeronáutica: O caso da Embraer. UNB – 2007.

Disponível em:

http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2931/1/Tese_Maria%20Regina.pdf

http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/4383/4383_5.PDF