

AS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DOS PAÍSES EMERGENTES *LES AVANTAGES CONCURRENTIELS DES ENTREPRISES DES PAYS ÉMERGENTS*

Hubert Drouvot

Mestre de Conferência e Professor Doutor do I.A.E. Grenoble - Université Pierre-Mendes France

Recebido em: 04/05/2007

Aprovado em: 10/09/2007

Cláudia Magalhães

Mestre em Estratégia de Gestão de Empresas na I.A.E. Grenoble - Université Pierre-Mendes France

RESUMO

As empresas dos países emergentes estão cada vez mais se inserindo nos grandes oligopólios mundiais. Este artigo tem por objetivo listar os trunfos dessas empresas em relação às empresas dos países desenvolvidos, em particular as que devem priorizar a maximização de criação de valor pelos acionistas. Para ilustrar a chegada dessas empresas aos países emergentes, alguns setores específicos de atividade são analisados, tais como a microcomputação e a siderurgia. A partir do estudo de conteúdo da imprensa econômica, primordialmente do periódico francês *Les Echos*, foi possível examinar esse movimento de inserção de empresas de países emergentes nos grandes oligopólios internacionais e traçar um comparativo das suas estratégias.

Palavras-chave: vantagens competitivas, empresas de países emergentes, estratégias internacionais.

RÉSUMÉ

Les entreprises des pays émergents entrent de plus en plus dans les oligopoles mondiaux. Cet article a pour objectif de lister leurs atouts par rapport aux firmes originaires des pays développés, en particulier en comparaison avec celles qui doivent accorder une priorité à la maximisation de la création de valeur pour les actionnaires. Pour illustrer cette arrivée des entreprises des pays émergents, quelques secteurs d'activité sont analysés: dont les microordinateurs et la sidérurgie. À partir de l'étude de contenu de la presse économique, primordiallement du périodique français *Les Echos*, ce a été possible d'examiner ce mouvement d'insertion de entreprises de pays émergents dans les grands oligopoles internationaux et de tracer un comparateur de leurs stratégies.

Mots clés: avantages compétitifs, entreprises des pays émergents, stratégies internationales.

Endereços dos autores:

Hubert Drouvot

Université Pierre-Mendes-France / BP 46 / 38040, Grenoble Cedex 9 - e-mail: hubert.drouvot@iae-grenoble.fr

Cláudia Magalhães

Université Pierre-Mendes-France / BP 46 / 38040, Grenoble Cedex 9 - e-mail: claudiamagalhaes2004@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A migração dos fatores de produção *versus* os países emergentes é um fenômeno que se desenvolve desde muitos anos. Por exemplo, a indústria cosmética de maquiagem do México tem verdadeiramente tomado seu impulso dentro do Acordo de Livre Comércio Norte-Americano (Nafta), em 1994. Mesmo assim, as atividades desenvolvidas consistem, essencialmente, na montagem desses produtos no México, muitas vezes a partir de componentes importados dos Estados Unidos, tendo o direito de não pagar a taxa de importação e sendo destinados, em seguida, a ser reexportados.

Além dessas operações, que são aparentemente de terceirização internacional, certos países emergentes têm impulsionado, nos últimos tempos, as suas empresas nacionais, capazes de competir com as firmas multinacionais ocidentais dentro dos setores de forte valor agregado. Coréia do Sul (*Samsung, Hyundai, LG*), Taiwan (*Acer*), Brasil (*Petrobras, Embraer*), Índia (*Ranbaxy*) e China (*Lenovo, TCL*) são os países que estão conseguindo colocar suas empresas nacionais no seio dos oligopólios mundiais. Dentro dessa dinâmica, que modifica sensivelmente o contexto competitivo mundial, analisou-se, de uma parte, a entrada recente dessas firmas originárias de quaisquer países emergentes sobre o cenário mundial e, de outra parte, o imperativo crescente pelas firmas de países desenvolvidos de se aliarem aos seus novos concorrentes. Para ilustrar essas manobras estratégicas, um estudo de conteúdo da imprensa econômica foi efetuado, particularmente a partir do periódico francês *Les Echos*.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. As vantagens incontestáveis dentro das indústrias tradicionais

Já há muitos anos, dentro dos setores de atividades intensivas de mão-de-obra, os países emergentes souberam valorizar suas vantagens comparativas. As indústrias têxteis e de calçados foram, freqüentemente, a origem do desenvolvimento econômico dos países asiáticos (Coréia do Sul e Tailândia, por exemplo). A China domina o mercado mundial da indústria de brinquedos com uma fatia

estimada em 70%. Em janeiro de 2005, houve um corte nas cotas que, há 30 anos, enquadravam o comércio mundial de têxteis e de roupas. A China inquietou outros países produtores, mesmo os dotados de uma mão-de-obra de baixo salário, como Bangladesh. A Organização Mundial do Comércio (OMC) prevê que a parte do mercado da China, dentro das exportações mundiais de têxteis e de roupas, vai passar de 17%, em 2003, para 50%, em 2007.

Conforme Drovout, da Companhia *Global Source*, em 2003, 61% das novas máquinas instaladas dentro do mundo da fiação e 73% dentro da tecelagem foram implantadas na China¹. Segundo um estudo do Ministério Japonês de Educação e Ciência, divulgado por Magalhães:

O mundo mudou de uma época, na qual a competição era limitada aos países desenvolvidos, para uma era, na qual os países em desenvolvimento vão ter um papel importante. A concorrência vai se intensificar e as empresas procurarão o meio ambiente melhor, deslocando rapidamente seu capital dentro das zonas mais favoráveis à produção.²

2.2. Os trunfos das empresas emergentes

As empresas implantadas nas regiões beneficiadas têm um conjunto de vantagens, a seguir apresentadas.

a) Baixos custos de produção

A diferença de salário entre a França e a China é de um para 20, e de um para quatro entre a França e a Romênia. E, se a remuneração aumentar dentro de certos pólos de desenvolvimento, existe ainda, dentro desses países, a possibilidade de deslocamento para o interior do território nacional (região do interior da China ou do nordeste do Brasil, por exemplo).

A empresa aeronáutica brasileira Embraer beneficia-se de uma vantagem pela sua localização em

¹ DROVOT, H. Maître de conférences. Institut d'Administration des Entreprises – IAE, de Grenoble.

² MAGALHÃES, C. Etudiante au Master MSGO recherche. Institut d'Administration des Entreprises – IAE, de Grenoble.

relação ao seu principal concorrente dentro da aviação regional (a empresa canadense *Bombardier*), uma vez que os custos de desenvolvimento são inferiores a 17% no Brasil. Em face dessa situação, a *Bombardier* está levando em consideração deslocar sua produção para o México e para o Brasil.

Os custos de produção da indústria farmacêutica indiana são, em média, 50% inferiores aos dos países desenvolvidos. Em relação aos Estados Unidos, não somente os custos de mão-de-obra são bem menores (85% menos caros), mas também os custos dos investimentos (30% a 50% inferiores) e os custos das matérias-primas (40% a 50% menos elevados), conforme assinalou Bayle (2003).

b) Para os países populosos, o tamanho do mercado permite a realização das economias de escala

A *Guangdong Galanz*, fundada em 1978, na região de Canton, é líder mundial na produção de fornos de microondas, com 15 milhões de unidades por ano. Para garantir sua competitividade internacional, as empresas chinesas beneficiaram-se de duas vantagens: dispor de uma mão-de-obra dócil e barata e de um amplo mercado interno que permite a realização de economias de escala. Essas vantagens são complementadas pelas políticas de longo prazo de desenvolvimento tecnológico e científico, tornando a China um elemento inevitável dentro da estratégia internacional das firmas ocidentais.

Conforme o diretor presidente geral da *General Electric*, conglomerado de 340 mil assalariados no mundo todo:

A China é, antes de tudo, uma base de desenvolvimento industrial. Nós temos lá 5 bilhões de dólares de faturamento. De um modo geral, a China terá tal importância que será necessário implantar-se lá ou encontrar, em todos os países, concorrência dos grupos chineses.

Ou seja, a China é percebida como um mercado gigantesco, no qual é imperativa a presença das empresas que queiram aproveitá-lo (BAYLE, 2003).

c) Uma qualidade que consegue atingir as normas internacionais

Sempre, conforme R. Immelt, o presidente diretor-geral da *General Electric*, "a Índia é uma

extraordinária reserva de mão-de-obra muito qualificada, tanto do lado da Engenharia, quanto da Contabilidade, das Finanças ou da Administração. As Tecnologias de Informação e a Internet facilitaram este tipo de transferência." (MEXT, 2003). Dentro de um outro contexto, este dirigente constatou que "o que torna a China tão interessante é a qualidade da mão-de-obra (...) As normas de qualidade de nossas usinas são do mesmo nível que lá, por toda parte e, inclusive, na França." (PEREZ, 2004). Em face dos riscos de progressos tecnológicos, a única saída para as empresas ocidentais é continuar a investir em pesquisa, a fim de produzirem sem cessar os bens inovados: "A China não é uma ameaça, se você tem confiança da sua tecnologia e sua capacidade de inovar. Se isto não for o caso, então a China pode ser uma ameaça." (IMEELT, 2003).

d) Uma grande capacidade de adaptação e da flexibilidade

As empresas dos países emergentes estão, geralmente, habituadas a viver dentro de ambientes muito turbulentos (inflação, forte variação de taxas de câmbio, bruscas variações de demandas). Elas manifestam muita reação em face das modificações das condições econômicas, de modo que é tanto mais fácil para elas que as legislações sociais que sejam pouco desenvolvidas. Dentro desse contexto, das fortes turbulências econômicas que o Brasil, por exemplo, conheceu ao curso das últimas décadas, Sull & Escobari demonstraram que as empresas desses países que conseguiram prosperar (Embraer, Brahma, Votorantin etc.) foram aquelas que souberam, ao mesmo tempo, evitar as situações de **morte súbita** e aproveitar as **oportunidades de ouro** (SULL & ESCOBARI, 2004). Para os referidos autores, os dirigentes brasileiros estiveram muitas vezes dentro de situações comparáveis às desses pilotos automobilísticos, fazendo uma competição sobre uma pista desconhecida e dentro da neblina. Com esta visibilidade limitada, o desafio consiste, para os executivos, em reagir rapidamente às mudanças de meio ambiente em constante transformação. Esta capacidade de reação de curto prazo, dentro do meio ambiente instável, tem, todavia a desvantagem de aniquilar uma visão de longo prazo, o que é uma crítica muitas vezes formulada aos executivos brasileiros. Ao inverso, a cultura asiática parece mais propícia para colocar em prática, no seio das empresas, as políticas de longo prazo.

e) O hábito de trabalhar dentro das redes de relações

Os vínculos entre os dirigentes, dentro dos distritos industriais de calçados no Brasil ou a importância da rede de relações dentro do contexto da cultura chinesa, são exemplos dos efeitos de sinergia que vêm de uma colaboração proveitosa entre os organismos públicos e privados, bem como entre os diferentes participantes da cadeia de valores (laboratórios de pesquisas, fornecedores e clientes, universidades, organismos de assistência às empresas etc.).

f) A aptidão para aprendizagem tecnológica dentro das relações de subcontratação com os grandes fabricantes mundiais

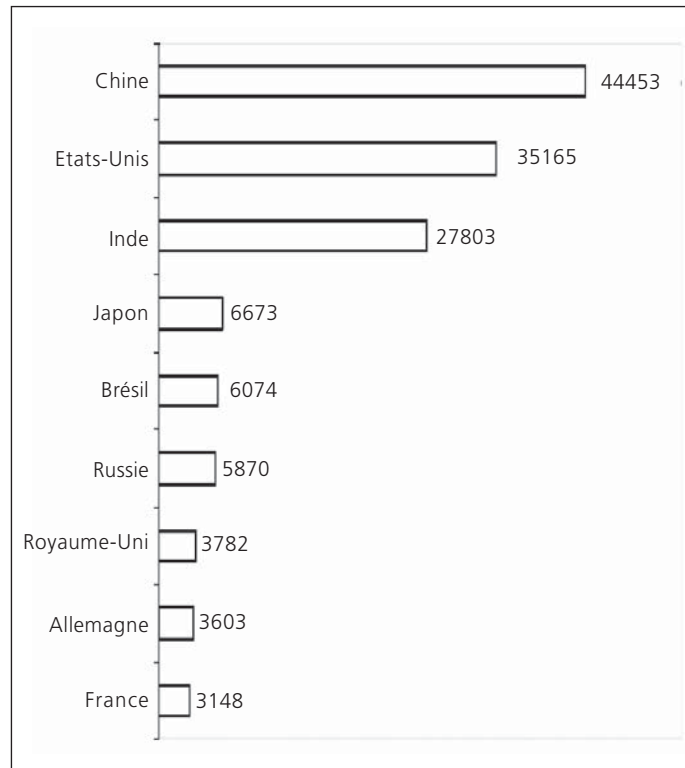
Certos países do sudeste da Ásia (Taiwan, Coreia do Sul) tiveram, desde muito tempo, políticas de desenvolvimento baseadas na fabricação de componentes destinados a serem incorporados às produções dos produtos acabados das grandes firmas multinacionais. Essa inserção sobre o mercado mundial, via subcontratação de produtos de forte conteúdo tecnológico, foi a precondição para colocar em prática as políticas de *marketing* internacional, visando a criar as marcas próprias, que virão concorrer diretamente com as marcas dos grandes grupos mundiais (caso da Acer, em Taiwan, na indústria de Informática).

g) A atratividade de alguns países emergentes (Índia, China) para os investidores estrangeiros favorece o desenvolvimento de capacidades industriais e tecnológicas nacionais

Os economistas de *Goldman Sachs* designaram, sobre a palavra Bric, quatro países que devem adquirir uma influência primordial dentro do futuro da economia mundial: o Brasil, a Rússia, a Índia e a China. Conforme este estudo, em 2025, estes países deveriam responder por mais da metade do PIB do G6 (França, Estados Unidos, Grã-Bretanha, Japão, Itália e Alemanha) e, daqui a menos de 40 anos, este grupo dos quatro ultrapassará o PIB do G6 reunido.

Ainda conforme *Goldman Sachs*, em 2050, as grandes potências mundiais serão as que se encontram no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1: As grandes potências mundiais em 2050 (PIB em bilhões de dólares em 2003)



Fonte: GOLDMAN SACHS, *L'Expansion*, novembro de 2003.

Os investidores são sensíveis a estas perspectivas. Para Philippe Richard, diretor do Centro de Gestão de Patrimônio *Champs-Élysées* do CCF:

(...) os países emergentes foram excelentes aceleradores de *performance* em 2003. Nosso fundo empregado na China aumentou 107%, enquanto que o fundo empregado no Brasil ganhou 56%. E, apesar do entusiasmo dos mercados, os níveis de valorização sobre as ações ficaram atraentes (IMEELT, 2003).

Um argumento sempre mais evocado por deslocar a produção dentro dos países emergentes é a garantia de uma competitividade na produção, de acordo com as quantidades vendidas em um país ou uma região determinada. Conforme o presidente diretor-geral da *Schneider Electric*:

A França não representa mais que 15% do nosso faturamento, enquanto que nós fabricamos ao redor de 40% de nossa produção. Nossos custos de transportes e logísticas são

altos demais. Nós devemos reequilibrar nossas despesas e nossas receitas em euros, produzindo mais dentro da zona do dólar. Nós devemos produzir dentro das zonas de crescimento para estarmos próximos dos mercados, beneficiando-nos das condições mais competitivas em termos de custo de mão-de-obra, da infra-estrutura e da flexibilidade dos fornecedores (PEREZ, 2004).

Em conseqüência, por estas razões de competitividade, quanto mais os países emergentes crescerem, mais será justificado que a produção lá se estabeleça para satisfazer a demanda local.

É o potencial dos mercados indiano e chinês que atrai o capital estrangeiro. Considerando a importância das suas populações, estes países tornaram-se os principais consumidores mundiais para um número crescente de bens. Nestes últimos anos, o crescimento econômico forte da China confirma a atratividade desses países e provoca um aumento dos investimentos diretos estrangeiros.

Os principais grupos mundiais querem aumentar sua presença local para ficarem, de um lado, dentro do grupo dos principais produtores estrangeiros daqueles países e, de outro lado, para se manterem bem colocados dentro do oligopólio mundial ao qual eles pertencem.

A estratégia da *General Electric*, para todas as suas áreas de negócios, é ser sempre o número um ou o número dois em termos mundiais. A isso se junta uma outra condição: a de ingressar unicamente nos setores em crescimento. Para seu presidente diretor-geral: "Temos atividade onde nós somos, talvez, o número um ou número dois, mas, se eu sei que nós não teremos mais a capacidade de fazer ela crescer, a gente sai." (SULL & ESCOBARI, 2004). Dentro de muitos setores de atividade, o mercado chinês oferece precisamente estas duas condições: um volume que permite garantir um tamanho crítico sobre o mercado mundial e fortes perspectivas de crescimento.

A Cnuced, dentro do seu relatório anual sobre os investimentos diretos estrangeiros, estimou que a China captou, em 2004, 62 bilhões de dólares; o Brasil, 16 bilhões de dólares; e a Rússia, 10 bilhões de dólares. Como indicado no Quadro 1, desde 2002, a China foi o segundo mercado da *Volkswa-*

gen depois da Alemanha, à frente dos Estados Unidos e do Brasil.

Quadro 1: Os principais mercados da Volkswagen em 2002, em milhares de veículos vendidos

Países	Número de veículos, em milhares
Alemanha	940
China	513
Estados Unidos	425
Brasil	382
Grã-Bretanha	332
Espanha	315
Itália	303
França	256

Fonte: Volkswagen AG, *Les Echos*, 12 de março de 2003.

Para ultrapassar a *Volkswagen*, o número um do setor automobilístico na China, a *General Motors* perseguiu um programa de investimento ambicioso, estimado em 3 bilhões de dólares. A GM dispôs, ao fim de 2005, de uma capacidade anual de produção de 500 mil veículos, devendo alcançar, na China, uma capacidade anual de 1,3 milhões de unidades até 2007. Conforme um instituto de pesquisa contratado pelo governo chinês, a demanda dentro do país deverá atingir 9,4 milhões, em 2010, e ultrapassará 17 milhões, em 2020.

As firmas dentro das indústrias globais (OLOFORS, 2004) são ordenadas nas atividades nas quais a rentabilidade é condicionada pela importância do volume de produção e pela capacidade de inovação que detiveram dentro dos grupos das principais empresas mundiais. A concorrência pelos preços necessita, por um lado, de um tamanho crítico, permitindo gerar suficientes economias de escala para beneficiar os custos competitivos, e, de outro lado, os deslocamentos *versus* os países com baixos salários.

Aliás, as somas crescentes dos orçamentos em pesquisa e desenvolvimento devem ser financiadas por um faturamento sempre mais alto. Justifica-se, também, o deslocamento de certas atividades de pesquisa e engenharia dentro dos países emergentes, preparados com fortes competências científicas e tecnológicas, e onde as remunerações são sensivelmente mais baixas que dentro dos países industrializados.

A *General Electric* faz uma política de pesquisa globalizada que se apóia em quatro centros: New York, Munique, Bangalore e Shanghai. Para Scott C. Donnelly, diretor da pesquisa global da *General Electric*:

Nós procuramos utilizar tanto o possível as competências locais. O centro de Shanghai é muito orientado sobre os materiais que estão num ponto forte da cultura industrial chinesa. O de Bangalore na Índia é orientado para a química, a informática e a simulação numérica (LACHMANN, 2004).

h) A aptidão para as empresas dos países emergentes de aproveitar as parcerias internacionais e das sociedades conjuntas

Cita-se, dentro de inumeráveis casos, o exemplo na China, da companhia em sociedade mista que associou, desde 1983, a *Alcatel* com a *Shanghai Bell*. É um dilema para as empresas dos países desenvolvidos, que devem, ao mesmo tempo, proteger seus avanços tecnológicos e aumentar sua presença dentro dos países emergentes. A *Alstom Transport*, com a venda do seu TGV (Trem de Grande Velocidade), na Coreia do Sul, foi confrontada com este problema, pois a referida operação comercial foi ligada a importantes transferências de tecnologia que farão, talvez um dia, os coreanos ser concorrentes dos franceses ao venderem um trem de grande velocidade na China ou dentro de outras regiões do mundo.

Em resumo, a atratividade dos países emergentes para os industriais ocidentais é bastante expressiva. Eles procuram, ao mesmo tempo, dentro dos países emergentes, o custo de mão-de-obra mais baixo, funcionários altamente qualificados e bem menos remunerados que no Ocidente, e um volume crescente de venda, a fim de continuar a figurar dentro dos líderes mundiais de seus setores de atividade. Assim, conforme Michel Rose, da Companhia *LaFarge*: "Se a gente quer continuar sendo o líder mundial dos materiais de construção é difícil de imaginar que nós não seremos um dia um protagonista importante na China." (IMEELT, 2003).

Para recordar o caso da indústria aeronáutica, constatou-se que a *Airbus* não consegue se implantar no mercado japonês, país onde a *Boeing* dispõe de uma situação de quase monopólio. Em resposta

à cooperação entre o fabricante americano e as indústrias japonesas para fabricar o 737, a China será associada em nível de 5% dentro do desenvolvimento do *Airbus 350*, avião do futuro, que concorrerá com o modelo americano. O grupo europeu procura, através de relações de parceria, impor-se na China, em detrimento de seu grande concorrente americano, a *Boeing*. A *Airbus* decidiu, assim, dobrar as atividades em cooperação com os dois principais *holdings* aeronáuticos chineses entre 2006 e 2010 (YIP, 1995).

Com as necessidades estimadas em 1,6 mil aviões civis, dentro dos próximos 20 anos, a China é um mercado prioritário para a *Airbus*. Desde 1999, a *Airbus* está em cooperação com a *China Aviation Industry Corporation* nº 1 (*Avic 1*). Este grupo participa da produção do A330, A340 e do A380. O novo acordo faz entrar uma segunda *holding* chinesa, *Avic 2*, dentro das ações de parceria industrial da *Airbus* desse país.

Apesar disso, em face dessa ascensão da China dentro da indústria aeronáutica e da forte presença nesse setor da companhia brasileira Embraer, os industriais japoneses não vão querer mais fazer um simples papel de terceirizados para a *Boeing*, desejando ser, um dia, uma grande potência aeronáutica. Conforme um especialista de mentalidade japonesa: "Que os canadenses com *Bombardier* tenham um certo sucesso, ainda passa. Mas, com a Embraer, os brasileiros venderem mais que os japoneses, isto é uma afronta. Os brasileiros são supostamente os melhores no futebol, mas não no terreno industrial." (PEREZ, 2002).

Na realidade, convém rever a percepção estereotipada de certos países emergentes que, como o Brasil, têm a imagem de que não integram seu potencial industrial (ROSE, 2002). Algumas firmas brasileiras estão se tornando protagonistas dentro dos seus domínios de atividade. Dentre elas destacam-se a Companhia Vale do Rio Doce, primeira produtora mundial de minério de ferro, com 33% do mercado mundial, em 2004, e a Embraer, que detém 50% do mercado mundial dos aviões regionais.

i) Antes de se internacionalizarem, as empresas nacionais dos países emergentes deverão primeiro adquirir uma parte significativa do seu mercado interno

Esta estratégia permite realizar economias de escala e de recursos para que, posteriormente, seja possível investir no mercado estrangeiro. A *Guan-dong Galanz* detém 70% do mercado chinês de microondas e 35% do mercado mundial. O potencial da realização da economia de escala sobre o mercado interno constitui-se numa vantagem inegável dos países populosos (China, Índia). Os dragões que estão engajados dentro das políticas industriais dos anos 70 (Coreia do Sul, Taiwan, Singapura) não serão beneficiados desse importante efeito de volume sobre seus próprios mercados nacionais. Por isso, desde o início do desenvolvimento industrial, países menos povoados foram obrigados a colocar em prática políticas de promoção de exportação.

Essa progressão *versus* a competitividade internacional é também favorecida pelas políticas de aberturas comerciais, que têm a vantagem de confrontar as empresas locais com os seus concorrentes estrangeiros. Esse contexto apareceu no início dos anos 90, com o fim das políticas de substituição das importações. Na China, os grandes rivais nacionais atizam a competição.

Uma presença competitiva no mercado nacional pode constituir uma base para fornecer aos grandes grupos mundiais. As políticas da OEM, que consistem em fabricar os componentes para as grandes marcas mundiais, estão tendo um papel fundamental dentro das estratégias internacionais de diversas companhias asiáticas. Dentro do setor eletrônico, a taiwanesa *Acer* utilizou muito esta prática. Nesse caso, o país tornou-se uma fonte privilegiada para o abastecimento do mundo desenvolvido. A depreciação das moedas, por causa das crises financeiras na Ásia, na Rússia ou no Brasil, favoreceu esse processo. Algumas empresas se tornaram, assim, as campeãs nacionais e rivais das empresas dos países desenvolvidos.

j) As estratégias internacionais que queimam as etapas tradicionais

Os pesquisadores em estratégia internacional, em particular da Escola de Uppsala, constataram que, geralmente, as empresas que se engajaram progressivamente na exportação começaram pelos países geográfica e culturalmente mais próximos (TREVERIC & NEU, 2005). Contudo, estas etapas de

desenvolvimento internacional não parecem ser respeitadas pelas grandes empresas dos países emergentes, que, muitas vezes, atacam primeiramente os mercados mais difíceis em nível competitivo.

As grandes empresas chinesas (*Haier*, *Lenovo*) começaram pelos países mais importantes e pelos maiores concorrentes. O presidente da *Haier*, Hang Ruinim, declarou que sua empresa deverá inserir-se nos mercados mais fáceis e, somente depois, penetrará nos mercados difíceis, como os dos Estados Unidos e da Europa. A *Haier* detém 30% do mercado de refrigeradores nos Estados Unidos e 5% do mercado francês.

A *Ranbaxy*, uma empresa indiana de medicamentos genéricos, vende a metade de sua produção aos Estados Unidos, e comprou a divisão genérica do grupo franco-alemão *Aventis R. P. G. Export*. Em relação ao tipo de presença, as grandes firmas dos países emergentes não atravessaram gradualmente as etapas tradicionais, que consistem em passar da exportação indireta para a exportação direta, com a aplicação de uma estratégia de *marketing* internacional e, em seguida, proceder com uma presença local, primeiramente comercial e, depois, industrial. Sem esperar para penetração num país ou numa região, a estratégia consiste, geralmente, em realizar as fusões, aquisições ou alianças com os líderes locais.

A *Haier*, que figura entre as dez primeiras empresas mundiais de seu setor, será, daqui a pouco tempo, uma marca mundial. Ela tem uma usina na Carolina do Sul (Estados Unidos) e, em 2001, comprou, na Europa, a italiana *Meneghetti*, principalmente pelo *know-how* de seu *design* de vanguarda. A empresa realiza 15% do faturamento no estrangeiro e é líder dentro das adegas de vinho.

Para ganhar tempo, os grandes grupos dos países emergentes começaram a comprar as marcas conhecidas e as redes de distribuição dentro dos países industrializados ou de capacidade de pesquisa. De 2000 a 2003, ano após ano, os países emergentes investiram, em média, 37 bilhões de dólares e, em 2004, a China investiu 5 bilhões de dólares no mundo.

k) A liderança mundial passa pelas pesquisas de vantagens tecnológicas e aplica as estratégias internacionais

A Embraer brasileira, quarta fabricante mundial de aviões, primeira do segmento de aviões regionais, não procurou controlar diretamente todo o seu conhecimento. A Embraer foca o desenho, o sistema de navegação, a montagem, o serviço ao cliente e a engenharia do projeto. Dentro desse setor de atividade, uma presença notável no principal mercado mundial é uma necessidade, porque o mercado nacional é muito abaixo do limite para permitir as economias de escala. J. P. Larcon (DROVOUT, 2005) considerou que certas firmas dos países emergentes surgiram, muitas vezes, concorrentes das empresas dos países desenvolvidos, conforme as etapas indicadas nos itens seguintes.

- a) O primeiro estágio de desenvolvimento internacional baseou-se nas exportações competitivas, graças aos preços baixos, os volumes elevados, os controles de qualidade conforme os padrões mundiais e as redes de relações com os grandes fabricantes mundiais (OEM).
- b) A partir da base inicial, duas vias estratégicas serão abertas a esses competidores. A primeira, orientada sobre os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, visando à liderança tecnológica em relação aos grandes concorrentes mundiais, como no caso da Embraer; a segunda via visa à liderança comercial para dominar as redes de distribuição, às vezes adquirindo as marcas de forte notoriedade.

Em face das críticas referentes ao forte impulso das exportações têxteis provenientes de seu país, o governo chinês propôs aos produtores nacionais que não ampliassem sua capacidade de produção, mas que começassem a adquirir as marcas estrangeiras. A primeira marca francesa especializada na distribuição de perfumes, *Marionnaud*, foi comprada próximo de 95% do valor ofertado pelo bilionário chinês Li Ka-shing. Assim, duas vias são possíveis: a pesquisa da liderança tecnológica ou a liderança comercial, conforme explicitadas a seguir.

- Na liderança tecnológica, a *Ranbaxy* Laboratórios nasceu em 1961, no domínio dos produtos farmacêuticos genéricos. A empresa foi desenvolvida com pesquisadores de alto nível, e menos caros, tendo como objetivo a criação dos próprios medicamentos.

- A pesquisa da liderança comercial para o aumento das vendas em investimento dentro da distribuição, da política de serviços e de marcas (computadores Acer, originários de Taiwan).

I) A necessidade de entrar no círculo virtuoso

Diversas condições são necessárias para que um país se engaje no desenvolvimento sustentável de longo prazo, apoiando-se no impulso de firmas nacionais, quais sejam:

- I – a demanda de consumação do mercado interno deverá aumentar. Esta evolução na Coreia do Sul é feita por fortes aumentos de salários, graças às mobilizações dos movimentos sindicais;
- II – o Estado deve se engajar, com as empresas nacionais, em ambiciosas políticas industriais, criando, assim, um ambiente favorável ao desenvolvimento;
- III – a educação e a pesquisa deverão ser as prioridades dentro das despesas públicas. A capacidade da Índia nos serviços de informática provém da qualidade dos institutos científicos e tecnológicos nacionais e, em paralelo, de realização da pesquisa global em empresas nacionais;
- IV – as conquistas dos mercados estrangeiros deverão ser uma preocupação constante, mesmo pelas pequenas e médias empresas.

As políticas dos países asiáticos terão, muitas vezes, que criar um ambiente favorável ao crescimento e ao desenvolvimento tecnológico. De acordo com o exemplo japonês, Coreia do Sul e Taiwan terão de praticar políticas industriais, facilitando o progresso das empresas nacionais e, em paralelo, uma política sistemática de promoção das exportações. Longe das políticas liberais dirigidas exclusivamente pelo mercado, essas orientações são fundadas no apoio constante dos poderes públicos em favor dos grupos nacionais. Isso não é, provavelmente, um acaso, uma vez que as duas empresas brasileiras estão conseguindo adquirir, dentro do seu setor de atividade, uma posição significativa sobre o mercado mundial. A Embraer e a Petrobras são ou foram empresas públicas que têm a vocação de responder aos interesses estratégicos nacionais.

m) As transferência de tecnologia para o deslocamento da pesquisa e o desenvolvimento dentro dos países emergentes

Atualmente, além das indústrias tradicionais, numerosos outros setores de atividade foram afetados pelos deslocamentos e pelo poder de atratividade de alguns países, tais como a China e a Índia. Dentro de setores de alta tecnologia, como é o caso do químico-fármaco ou serviços de informática e eletrônica, estes países oferecem não somente as condições competitivas de produção, mas também as capacidades de pesquisa reconhecidas internacionalmente. Há grandes empresas multinacionais que estão implantadas nos centros de pesquisas em Shanghai ou em Bangalore para aproveitar dessas competências científicas. A *Airbus* abriu um centro de pesquisa com 200 engenheiros na China, devendo participar do desenvolvimento do futuro avião A350. A *Alcatel* tem um centro de pesquisa na China com mil empregados. Conforme seu diretor de pesquisa e tecnologia, o grupo francês espera, cada vez mais, na China, na Índia e nos países do Leste Europeu, assegurar seu desenvolvimento. Dentro dessas zonas, os efetivos devem representar 30% do conjunto de pesquisadores empregados pela *Alcatel* (LEMAIRE, 1997).

A presença na China permitirá suportar a concorrência das empresas chinesas, na medida em que permitir que as firmas multinacionais beneficiem-se das mesmas condições competitivas que seus correspondentes nacionais. Se os equipamentos chineses *Huawei* e *ZTE* começarem a tomar posição na Europa, para Gerard Dega, o diretor-geral da *Alcatel Shanghai Bell*, a implantação dessa companhia na China possibilitará que ela se beneficie das mesmas vantagens ofertadas nas empresas nacionais, em termos de custos, de apoio político e de créditos à exportação (BARBIER, 2005).

Um último exemplo dessa atratividade do deslocamento das atividades de pesquisa *versus* certos países emergentes, conforme documento interno da empresa IBM, prevê a contratação de mais de 14 mil programadores indianos para assegurar o desenvolvimento de suas filiais implantadas no país. Esta decisão surgiu algumas semanas antes do anúncio do plano de redução de efetivos, que deve atingir entre 10 mil a 13 mil pessoas na Europa e nos Estados Unidos (LARÇON, 2004). A criação de laboratórios de estudos e de pesquisa na Ásia não

é explicada somente em razão dos custos, mas também em função da penúria dos engenheiros na Europa e nos Estados Unidos. Para o ex-patrão do grupo aeronáutico europeu *Eads*, Philippe Camus, "a Europa não tem aprimorado a formação de engenheiros aeronáuticos e, com o início da aposentadoria da geração do *baby-boom*, as competências vão partir rapidamente." (E.P., 2005).

n) O capitalismo patrimonial das empresas ocidentais: uma oportunidade para as empresas dos países emergentes

As empresas ocidentais presentes na Bolsa de Valores ficam constrangidas em desempenhar uma forte margem operacional e em crescimento. O imperativo é fidelizar seus acionistas para se ter um bom resultado nas Bolsas. Esta lógica financeira privilegiada pouco equilibra o desenvolvimento dessas companhias. Assim, a *Danone* teve por objetivo ser a líder mundial dentro de três domínios de atividades: água engarrafada (mineral), produtos derivados de laticínios e biscoitos. O temor de uma oferta pública de compra hostil instiga a empresa a acrescentar, anualmente, de 0,2 a 0,3% sua margem operacional. Dentro de uma perspectiva de **crescimento rentável**, a dimensão da rentabilidade é mais importante que o crescimento. Esta orientação financeira, que privilegia a criação de valores para o acionista, justifica as saídas de alguns mercados insuficientemente vantajosos por razões de participação demasiadamente fraca ou falta de perspectivas de crescimento. Foi assim que a *Danone* saiu do mercado da água mineral na Itália e do mercado de biscoito na Irlanda. Calcula-se tratar de uma concorrência arruinada sobre o preço. Assim sendo, a *Danone* reviu suas posições dentro do mercado de água engarrafada nos Estados Unidos.

Para J. M. Vittori (SCHAEFFER, 2005):

As empresas preferem restituir seu dinheiro para seus acionistas antes de investir. A americana *Microsoft* aplicou 32 milhões de dólares de dividendos em dezembro de 2004. As maiorias das empresas compra suas próprias ações para aumentar os valores. Este é o grau zero da tomada de risco.

Se o grupo chinês *Legend (Lenovo)* teve a oportunidade de tomar o controle do setor de atividade de microcomputador da IBM, isto aconteceu porque

esta se constituiu de uma firma multinacional americana, focada em perda, o que penaliza a criação de valores para seus acionistas. É verdade que o setor de grande público eletrônico, apesar do seu forte crescimento, é vítima de uma guerra de preços que, conforme McKinsey, contribuiu para a queda do valor no período de 1998-2002. As grandes multinacionais generalistas (IBM, *Fujitsu*, HP) têm seu aproveitamento laminado para a chegada de novos protagonistas chineses, mas também em função de que as margens são monopolizadas pela *Intel* e *Microsoft* e, de outro lado, pelo grande canal de distribuição (*Wall Mart* ou *Carrefour*) (IBM, 2005). Essa exigência de rentabilidade pelas firmas multinacionais ocidentais constitui-se das oportunidades geradas pelos grupos industriais dos países emergentes menos preocupados no aproveitamento de curto prazo.

Ao final da década de 1990, as críticas formuladas pelos representantes do capitalismo anglo-saxônico com respeito aos conglomerados sul-coreanos corresponderam a esta preocupação: os dirigentes ocidentais tinham que lutar de maneira desigual com os grupos endividados, protegidos por participações cruzadas e sustentados pelo Estado. Os ataques especulativos, em 1998, contra o padrão coreano têm parecido, para alguns, como um complô destinado a acabar com o modelo de desenvolvimento da Coreia, acusado de não seguir as regras do capitalismo liberal. Assim, as empresas do sul são, muitas vezes, concentradas por um só acionista familiar, que coloca em prática uma estratégia de longo prazo, sem, contudo, ser submetido às mesmas regras de gerenciamento e às mesmas exigências de rentabilidade de curto prazo que os concorrentes ocidentais.

o) Os grupos dos países emergentes comerciantes começam a comprar ou controlar majoritariamente as firmas ocidentais

Em 2004, o grupo indiano *Ranbaxy* comprou, por 70 milhões de dólares, as atividades genéricas da *Rhône-Poulenc Aventis* e, em 2005, a firma israelense *Teva* reencontrou seu lugar de liderança mundial em genéricos, ao adquirir por 7,4 bilhões de dólares seu concorrente americano *Ivax*. Ainda dentro do setor farmacêutico, a indiana *Matrix* comprou, por 200 milhões de euros, a belga *Docpharma*, especialista na aplicação em bons mercados de medicamentos. A compra dos microcomputadores da IBM pela *Lenovo* é um forte alcance simbólico

para a China, pois isto sinaliza a entrada de certos grupos chineses nos oligopólios mundiais. Essa aquisição impulsionou o grupo chinês ao terceiro lugar entre os fabricantes de microcomputadores.

Quadro 2: Participação no mercado dos principais produtores de microcomputadores (janeiro/setembro de 2004)

Empresas	Parte do mercado
<i>Dell Inc</i>	16,4 %
<i>Hewlett-Packard</i>	13,9 %
<i>IBM</i>	5,2 %
<i>Fujitsu/Siemens</i>	3,8 %
<i>Acer</i>	3,2 %
<i>Toshiba</i>	3,2 %
<i>Nec</i>	2,6 %
<i>Gateway</i>	2,2 %
<i>Legend/ Lenovo</i>	2,0 %
<i>Apple Computer</i>	1,9 %

Fonte: GARTNER, *Les Echos*, 13/01/2005.

As aquisições dos televisores da *Thomson* e da telefonia móvel da *Alcatel* pela TCL são operações que projetaram alguns grupos chineses no cenário internacional. A TCL, com 40 mil funcionários, detém 20% do mercado chinês na área eletrônica. Com a *Alcatel*, o grupo chinês chegou às redes de distribuição desta operação na Europa e à *Thomson* e à marca RCA, beneficiando-se de duas marcas de forte notoriedade na Europa e nos Estados Unidos.

Para justificar a aliança com os chineses – a TCL –, Charles Dehelly, diretor-geral da *Thomson* fez a seguinte análise (ESCANDE, 2005):

Até ao final do século derradeiro, a América do Norte, o Japão e o Oeste Europeu foram os principais mercados mundiais. Hoje, a abertura dos mercados do Leste Europeu e o formidável crescimento da China multiplicaram o mercado por dois com a taxa de crescimento prodigiosa. Ao fim do século passado, o mercado chinês de televisão já foi superior ao mercado americano e europeu. Amanhã, ele será mais importante que os dois reunidos. A escolha, então, é clara: não ser uma atuante maior sobre esse mercado nos condenará a concorrer como um *player* marginal em nível mundial.

Esta primeira argumentação visa a demonstrar que atuar no mercado chinês é imprescindível a toda a firma que pretenda figurar entre os líderes mundiais. O diretor-geral de *Thomson* analisou, através de uma constatação, que uma aliança com uma indústria chinesa é indispensável: “Os fabricantes estrangeiros não detêm mais de 20% do mercado chinês. Conclusão: para apoderar-se das posições significativas na China, eles precisarão ser chineses, de onde tomarão a decisão de uma companhia comum com a TCL.”

Conforme Dong-Sheng Li, presidente diretor-geral da TCL, essa aliança na qual a sua empresa é majoritária, desempenha sinergias, permitindo, assim, uma redução de custos de 100 milhões de euros por ano, além de uma maior harmonia das atividades de pesquisa (VITTORI, 2005). De fato, ela permite à TCL adquirir uma envergadura mundial para acessar as redes de distribuição de *Thomson* em diversos continentes, além de absorver competências tecnológicas de seu parceiro francês. Em paralelo à venda das atividades dos setores de televisão e DVD à chinesa TCL, a *Thomson* vendeu também a sua unidade italiana de produção de tubos catódicos para a indiana *Videocom*. Por sua vez, o grupo francês se desligou progressivamente de uma atividade deficitária e não-estratégica. Outro exemplo de desenvolvimento: a *Siemens* abandonou sua atividade deficitária da telefonia móvel ao proveito do grupo taiwanês *BenQ*. Esse grupo foi criado em 1984, pela companhia de informática taiwanesa *Acer*, contando, atualmente, com 14 mil empregados, e possuindo, ainda, usinas na Malásia, no México, na China e em Taiwan.

Essa situação é uma ilustração desse tipo de atividade, na qual as dificuldades com as quais os fabricantes europeus defrontam-se (guerra de preços) são conduzidas pelo líder mundial *Nokia* e por outras empresas expoentes de seus concorrentes asiáticos. Os sul-coreanos *Samsung* e *LG* detêm, eles mesmos, um quarto do mercado mundial. Dentro do setor siderúrgico, a China, com seu forte crescimento econômico e a importância de seu mercado, é considerada hoje um *player* principal. Esse país, apesar de ser o primeiro produtor mundial, não pode satisfazer a totalidade de sua demanda nacional, sendo as suas importações expressivas sobre o preço internacional do aço.

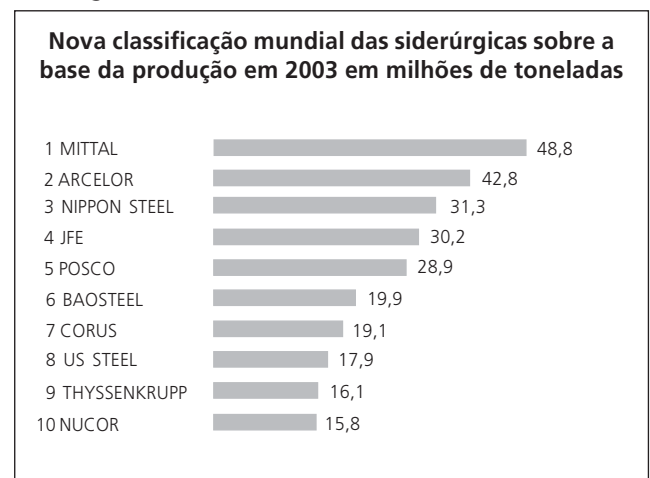
Quadro 3: Países produtores de aço (em milhões de toneladas métricas, 2004)

Países	2004
China	272,5
Japão	112,5
Estados Unidos	98,5
Rússia	64,3
Coréia do Sul	47,5
Alemanha	46,4
Ucrânia	38,7
Brasil	32,9

Fonte: *Les Echos*, IISI e ISF.

Cinco países emergentes – China, Rússia, Coréia do Sul, Ucrânia e Brasil – figuram entre os oito primeiros países produtores de aço e, se a Índia não consta dessa classificação em nível das empresas, é por se tratar de uma companhia chamada *Mittal Steel*, que ultrapassou a europeia *Arcelor*, em 2004, e é primeiro lugar dentro da siderurgia. O grupo indiano resultou da fusão de duas companhias controladas pela família *Mittal*, tendo, assim, alcançado o primeiro escalão mundial depois da compra da americana *International Steel Group*. Ao lado de New York e Amsterdã, a *Mittal Steel* realizou 32 bilhões de faturamento por uma produção de 52 milhões de toneladas. Essa siderurgia está fortemente implantada no Leste Europeu. Ela também tem a vantagem de controlar 40% de suas necessidades em minério de ferro e de ser auto-suficiente em carvão para fundição (MARTI, 2004).

Gráfico 2: A classificação mundial das principais empresas siderúrgicas em milhões de toneladas são:



Fonte: *Les Echos*/ISSB.

Dentro desta lista das dez primeiras empresas siderúrgicas mundiais, figuram a companhia coreana *Posco* e a companhia chinesa *Baosteel*, mas nenhuma empresa brasileira. No Brasil, a situação é mais crítica no setor siderúrgico, no qual as empresas nacionais estão em décimo quinto lugar (*Gerdau*), quadragésimo lugar (*CSN*), quadragésimo nono (*CST*) e quinquagésimo primeiro lugar (*Usiminas*). Depois da compra da americana *International Steel* pelo grupo indiano *Lakshmi Mittal*, Guy Dollé, presidente da *Arcelor*, declarou que: “essa fusão apóia nossa visão de que, em longo prazo, daqui a cinco ou dez anos, esta indústria estará entre os cinco grupos globais, produzindo cada uma de 80 a 100 milhões de toneladas.” (F. S., 2005).

A questão é saber se vai-se encontrar, dentro desse oligopólio mundial, conforme o presidente da *Arcelor*, uma empresa brasileira. Apesar da forte competitividade internacional da siderurgia brasileira, a concorrência é acirrada e a *Arcelor*, que já produz 30% do aço brasileiro, tem por objetivo prioritário reforçar sua presença dentro desse país. Martin Escobari, co-autor do livro *Made in Brasil*, constatou que, dentro do contexto das indústrias globais, as empresas brasileiras são confrontadas com um desafio enorme: ou elas existem somente com a alternativa de se desenvolverem em escala mundial ou serão absorvidas por um concorrente muito potente.

Dentro do setor de cimento, por exemplo, o grupo Votorantim não figura como empresa mundial, pois produz somente 29 milhões de toneladas e é considerado bem mais fraco que o líder mundial, o francês *Lafarge*, que totaliza uma produção de 181 milhões de toneladas, ou o mexicano *Cemex* que, com uma produção de 149 milhões de toneladas, em 2004, é o terceiro produtor mundial, atrás do grupo suíço *Holcim*. Assim como no setor siderúrgico, um processo de concentração sempre está em curso. Em meio às fusões e aquisições, os grandes grupos mundiais são engajados numa acirrada competição para se manterem dentro dos primeiros lugares da classificação mundial das empresas do setor. Essas fases de crescimento externo, seguidas de um período de limpeza nos balanços internos, foram ilustradas (janeiro de 2005), como a retomada do britânico *RMC* pelo mexicano *Cemex*, por um preço de 5,8 bilhões de dólares, e a aquisição da britânica *Aggregate Industrie* pelo suíço *Holcim*, no valor de 2,6 bilhões de dólares (LEBOUCQ, 2004).

3. CONCLUSÃO

Desde a queda da União Soviética, os americanos puderam racionalmente sonhar em ter o mundo dominado por uma só superpotência: os Estados Unidos. Entretanto, a primeira potência do mundo terá que aprender a compartilhar seu poder econômico com algum novo gigante que surgir. Em 2050, a China e a Índia poderão representar a metade da produção mundial. De um lado, os países desenvolvidos vão ganhar com a prosperidade dos países emergentes, graças ao progresso dos mesmos, com uma classe média de centenas de consumidores. A questão é saber quais as reais proporções do desafio imposto pelas empresas dos países emergentes em relação às firmas multinacionais atuais.

Essa evolução vai depender das políticas de inovação tecnológica, colocadas em operação dentro de diferentes países. Nesse sentido, um estudo redigido por um grupo de peritos (*Task Force on The Future of American Innovation*) constatou um declínio relativo da ciência dos Estados Unidos. O número dos diplomados do primeiro ciclo em Ciências Naturais e de engenheiros é doravante mais baixo nos Estados Unidos que na Europa ou na Ásia. A China duplicou sua porcentagem de pesquisa e desenvolvimento de 1955 a 2002, passando a investir de 0,6% a 1,2% de seu PIB (SULL & ESCOBARI, 2004).

Encorajados pela adoção do direito internacional de patentes na China e na Índia, a terceirização das firmas ocidentais se desenvolveu, e uma indústria local se estrutura, graças à inversão dos movimentos de fuga dos cientistas (CITTANOVA, 2005). Os avanços das firmas dos países emergentes que se iniciam internacionalmente provocam inquietudes. Existe um medo sobre o que está em curso, ou seja, novos aparecimentos no mundo ocidental, como a chegada dos capitalistas do hemisfério sul em certos campos estratégicos europeus ou norte-americanos. A proposta da *Cnooc*, terceira companhia petrolífera chinesa, de adquirir, por 18,5 bilhões de dólares, o grupo californiano *Unicol*, provocou reações políticas hostilizadas nos Estados Unidos. Já a aquisição da operação de microcomputadores da IBM pela *Lenovo* e, ainda, a oferta da *Haier* à americana *Maytag* (aspiradores *Hoover*) são outros exemplos que ilustram o apetite internacional dos grupos chineses.

Algumas empresas podem tornar-se *players* globais, sendo beneficiadas por auxílios legítimos do governo

chinês (QUIRET, 2005). Isto foi insignificante até o início dos anos 90, mas, em 2003, os investimentos no estrangeiro, como nos países do sul, estão representados conforme a Cnuced, em 6% dos fluxos dos investimentos diretos estrangeiros. A paisagem científica e

industrial mundial se transforma rapidamente e esta mutação vai alimentar os debates entre os mantenedores de um liberalismo sem limites e os defensores de um protecionismo que garanta a preservação do emprego e da independência nacional.

REFERÊNCIAS

- BARBIER, Decrozes M. Le monde bascule. *Match du Monde*, n. 1, p. 98-102, mars-avril 2005.
- BARROUX, D. Aéronautique: le Japon veut sa part de ciel. *Les Echos*, 17 janvier 2005.
- BAYLE, N. Pékin souhaite éviter le retour des quotas. *Les Echos*, p. 13, 13 janvier 2003.
- CAMUS, P. Entretien de l'ex-patron d'Eads. *L'Expansion*, n. 698, p. 134-138, juin 2005.
- CITTANOVA, M.L. Holcim pourrait acquérir le britannique Aggregate Industries. *Les Echos*, 13 janvier 2005.
- DE GRANDI, M. Les groupes chinois, nouveaux acteurs globaux. *Les Echos*, 10 décembre 2004.
- DEHELLY, Charles. Interview de Charles Dehelly, directeur général de Thomson. *Les Echos*, 9 mars 2004, p. 33.
- DROVOUT, H. *Le Made in Brésil, l'industrie brésilienne face à la mondialisation*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2005.
- DUCRUET, C. L'Asie fait une entrée remarquée dans le monde de la biotechnologie. *Les Echos*, 8 juin 2005.
- E. P. Alcatel délocalise sa recherche en Asie. *Les Echos*, p. 27, 15 juin 2005.
- ESCANDE, P. Conjurer la malédiction de l'électronique grand public. *Les Echos*, 5 janvier 2005.
- F. S. Les européens multiplient les rapprochements avec les asiatiques. *Les Echos*, p. 22, 8 juin 2005.
- IBM prévoit d'embaucher 14.000 informaticiens indiens. *Les Echos*, 27 juin 2005.
- IMEELT, Jeffrey. Interview du PDG de General Electric. *Les Echos*, 5 février 2002.
- _____. Interview du PDG de General Electric. *Les Echos*, 2 octobre 2003.
- LACHMANN, Henri. La France doit retrouver sa compétitivité. *Les Echos*, 6 mai 2004.
- LARÇON, J.P. Pays émergents: l'avantage concurrentiel des acteurs locaux, L'Art du management. *Les Echos*, p. 9, 16 septembre 2004.
- LEBOUCQ, V. Arcelor va pousser ses feux en Amérique latine. *Les Echos*, 20 février 2004.
- LEMAIRE, J.P. *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod, 1997.
- MARTI, R. TCL mise sur les synergies réalisées avec Thomson et Alcatel. *Les Echos*, 6 septembre 2004.
- MEXT. Etude du Ministère japonais de l'Education et de la Science. *Les Echos*, p. 12, 17 septembre 2003.
- OLOF ORS, N. Parlez-vous le BRIC?. *Les Echos*, p. 14, 13 février 2004.
- PEREZ, A. General Electric se met à l'heure de la recherche mondialisée. *Les Echos*, p. 47, décembre 2002.
- _____. L'indien Ranbaxy futur géant de la pharmacie. *Les Echos*, 7 mai 2004.
- QUIRET, M. L'Amérique redoute le déclin de sa science. *Les Echos*, 28 février 2005.
- ROSE, Michael. Interview de Michel Rose, groupe Lafarge. *Les Echos*, 6 juin 2002.
- SCHAEFFER, F. Alcatel serein face à l'émergence de la concurrence chinoise. *Les Echos*, p. 24, 30 mai 2005.
- SULL, N. & ESCOBARI, M.E. *Sucesso made in Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- TREVERIC, B. & NEU, J.P. Airbus: la Chine va participer au développement du futur A350. *Les Echos*, p. 1, 13 janvier 2005.
- V. L. Lakshmi Mittal bouscule la hiérarchie de l'acier. *Les Echos*, p. 13, 13 janvier 2005.
- VITTORI, J.M. Le monde change de logiciel. *Les Echos*, 13 janvier 2005.
- YIP, G. *Total global strategy*. São Paulo: Prentice Hall, 1995.