

Vantagens Competitivas das Empresas de Países Emergentes¹

Hubert Drouvot²
Cláudia Magalhães³

Resumo

Este artigo tem por objetivo enumerar as diversas vantagens competitivas das grandes empresas dos países emergentes, particularmente na China, na Índia e no Brasil. Além dos baixos custos de produção, estas vantagens advêm do tamanho do mercado interno, de suas perspectivas de crescimento e das capacidades locais de desenvolvimento científico e tecnológico. O ganho dessas empresas se efetiva tanto pela sua forte presença local quanto pela sua presença internacional em consequência de suas estratégias de inserção nos oligopólios mundiais, em particular por meio de alianças, fusões ou aquisições.

Palavras-chave: Países emergentes. Estratégia internacional. Empresas globais. Fusões. Aquisições.

Abstract

This article has for objective to enumerate the diverse competitive advantages of the great companies of the emergent countries, particularly in China, India and Brazil. Beyond the low costs of production, these advantages happen of the size of the domestic market, of its perspectives of growth and the local capacities of scientific and technological development. The profit of these companies happens in such a way for its strong local presence how much for its international presence in consequence of its strategies of insertion in the world-wide oligopolies, in private through alliances, fusions or acquisitions.

Keywords: Emergent countries. International strategy. Global companies. Fusions. Acquisitions.

¹ Trabalho apresentado no III Encontro Internacional em Desenvolvimento organizado pelo Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí realizado nos dias 27 e 28/10/2005 no salão de atos da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, em Ijuí/RS.

² Professor Doutor de l' Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble, Université Pierre Mèndes France, Grenoble/França (hubert.drouvot@iae-grenoble.fr).

³ Claudia Magalhães, étudiante de l' Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble, Université Pierre Mèndes France, Grenoble/França – Master en Stratégie en Gestion (claudiamagalhaes2004@yahoo.com.br).

A migração de fatores de produção em direção aos países emergentes é um fenômeno que vem se manifestando há muitos anos. Os maquiadores mexicanos, por exemplo, tomaram verdadeiramente seu grande impulso no quadro do Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta) em 1994. Essas atividades, porém, consistem essencialmente na montagem dessas mercadorias no México, muitas vezes a partir de componentes importados dos Estados Unidos, com isenção do pagamento de taxa de importação, destinadas em seguida a serem reexportadas.

Além dessas operações que são aparentemente de terceirização internacional, alguns países emergentes impulsionam hoje suas empresas nacionais capazes de competir com as firmas multinacionais ocidentais em setores de forte valor agregado. Coreia do Sul (*Samsung, Hyundai, LG*), Taiwan (*Acer*), Brasil (*Petrobras, Embraer*), Índia (*Ranbaxy*) e China (*Lenovo, TCL*) são os países que estão conseguindo introduzir suas empresas nacionais no seio dos oligopólios mundiais. Dentro dessa dinâmica, que modifica sensivelmente o contexto competitivo mundial, nós analisamos, de uma parte, a entrada recente dessas firmas originárias de quaisquer países emergentes no cenário mundial, e, de outra parte, o imperativo crescente das empresas de países desenvolvidos se aliarem a seus novos concorrentes. Para ilustrar essas manobras estratégicas foi realizado um estudo de conteúdo da imprensa econômica, particularmente a partir do cotidiano francês *Les Echos*.

As vantagens incontestáveis dentro das indústrias tradicionais

Desde muitos anos, nos setores de atividades intensivas de mão-de-obra, os países emergentes souberam valorizar suas vantagens comparativas. As indústrias têxteis e de calçados foram frequentemente a origem do desenvolvimento econômico dos países asiáticos (Coreia do Sul, Tailândia...). A China domina o mercado mundial da indústria de

brinquedos, com uma participação relativa no mercado estimada em 70%. Em janeiro de 2005 ocorreu o corte das cotas que há trinta anos enquadraram o comércio mundial de têxteis e de roupas. A China inquietou outros países produtores, mesmo os dotados de uma mão-de-obra de muito baixo salário, como Bangladesh. A Organização Mundial do Comércio (OMC) prevê que a participação da China no mercado das exportações mundiais de têxteis e de roupas vai passar de 17% em 2003 para 50% em 2007.

De acordo com a Companhia *Global Source*, 61% das novas máquinas instaladas no ano de 2003 no setor mundial da fiação e 73% da tecelagem foram efetivadas na China (Bayle, 2003, p. 1).

Segundo um estudo do Ministério Japonês de Educação e Ciência, “O mundo mudou de uma época onde 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” (Etude..., 2003).

Os trunfos das empresas emergentes

As empresas estabelecidas nas regiões beneficiadas possuem um conjunto de vantagens, dentre as quais podemos destacar:

- Os baixos custos de produção

A diferença de salário médio pago entre a França e a China, por exemplo, é de 1 para 20, enquanto entre a França e a Romênia esta mesma diferença é de 1 para 4. Se a remuneração aumentar em certos pólos de desenvolvimento, existem geralmente dentro desses países possibilidades de deslocamento para o interior do território nacional (interior da China, Nordeste do Brasil).

A empresa aeronáutica brasileira *Embraer* beneficia-se de uma vantagem pela sua localização em relação a sua principal concorrente dentro da aviação regional, a canadense *Bombardier*, porque os custos de desenvolvimento são inferiores a 17% no Brasil. Diante dessa situação, a *Bombardier* está considerando a possibilidade de passar a produzir no México e no Brasil.

Os custos de produção da indústria farmacêutica indiana são em média 50% inferiores aos praticados nos países desenvolvidos. Em relação aos Estados Unidos, não somente os custos de mão-de-obra são bem menores (85% mais baixos), mas também os custos dos investimentos (30% a 50% inferiores) e das matérias-primas (40% a 50% mais baixos) (Perez, 2004).

- O tamanho do mercado favorece as economias de escala nos países populosos

Guangdong Galanz, empresa 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: ao dispor de uma mão-de-obra dócil e barata, por um lado, e de um amplo mercado interno que lhe permite realizar economia de escala, de outro. Essas vantagens são complementadas com as políticas de longo prazo de desenvolvimento tecnológico e científico, tornando a China inevitável dentro da estratégia internacional das firmas ocidentais.

Conforme R. Immelt, presidente diretor geral da *General Electric*, conglomerado de 340.000 assalariados, “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 outras empresas naquele país ou encontrar em outros países empresas que possam concorrer com os grupos chineses”. A China, por conseqüência, é vista como um mercado gigantesco, no qual é imperativo se estar presente.

- Uma qualidade que consegue atingir as normas internacionais

Ainda segundo Immelt “A Índia é uma extraordinária reserva de mão-de-obra muito qualificada, tanto do lado da Engenharia quanto da Contabilidade, Finanças ou Administração. As Tecnologias de Informação e a Internet facilitaram este tipo de transferência” (2002). Num outro contexto, este dirigente constata 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” (2003). Diante dos riscos de progressos tecnológicos, a única saída para as empresas ocidentais é continuar a investir em pesquisa a fim de produzir sem cessar os bens inovados. “A China não é uma ameaça, se você tem confiança na sua tecnologia e sua capacidade de inovar. Se isto não for o caso, então a China pode ser uma ameaça” (Etude..., 2003).

- Uma grande capacidade de adaptação e flexibilidade

As empresas dos países emergentes estão geralmente habituadas a ambientes muito turbulentos (inflação, forte variação de taxas de câmbio, bruscas variações de demanda). Elas manifestam suas reações diante das modificações de ordem econômica às quais se adaptam mais facilmente do que às exigências das legislações sociais e ambientais, ainda pouco desenvolvidas. Nesse contexto, e com base nas fortes turbulências econômicas que o Brasil conheceu no curso das últimas décadas, N. Sull e M. E. Escobari demonstraram que as empresas que conseguiram prosperar (*Embraer, Brahma, Votorantim...*) foram aquelas que souberam ao mesmo tempo evitar as situações de “*morte súbita*” e aproveitar as “*oportunidades de ouro*”. Para estes autores, os dirigentes brasileiros estiveram muitas vezes diante de situações comparáveis à desses pilotos automobilísticos fazendo competição sobre uma pista desconhecida e sob neblina. Com esta visibilidade limitada, o desafio para os executivos consiste em reagir rapidamente às mudanças num ambiente em constante transformação (Sull; Escobari, 2004). Essa capacidade de reação em curto prazo, num ambiente instável, tem, todavia, a desvantagem de fragilizar a

visão de longo prazo, que é uma crítica muitas vezes formulada aos executivos brasileiros. De modo inverso, a cultura asiática parece mais propícia para colocar em prática no seio das empresas as políticas de longo prazo.

- O hábito de trabalhar dentro das redes de relações

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

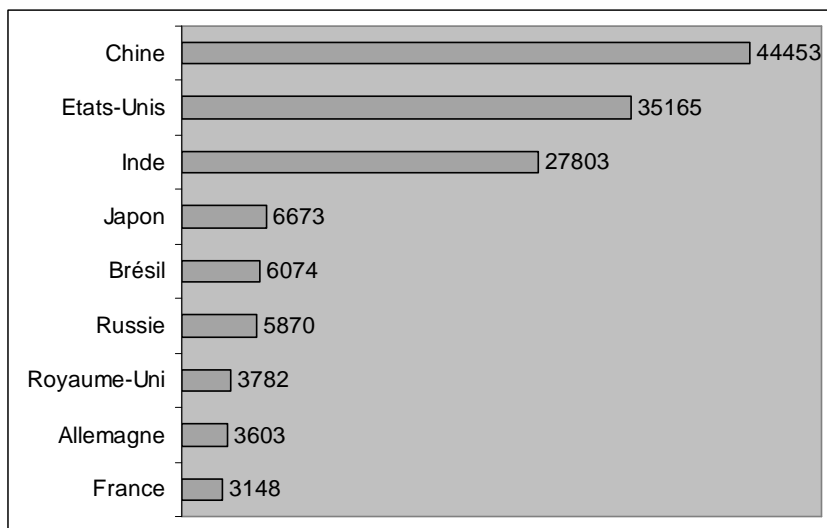
- A aptidão para aprendizagem tecnológica nas relações de subcontratação com os grandes fabricantes mundiais

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 na composição dos produtos acabados das grandes firmas multinacionais. Essa inserção no mercado mundial via subcontratação de produtos de forte conteúdo tecnológico foi a pré-condição para pôr em prática as políticas de *marketing* internacional, visando a criar as marcas próprias, que concorrem diretamente com as marcas dos grandes grupos mundiais (caso da *Acer*, em Taiwan, no setor da informática).

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

Economistas da Golman Sachs designaram com a palavra BRIC quatro países que devem adquirir uma influência primordial no futuro da economia mundial: o Brasil, a Rússia, a Índia e a China. Conforme este estudo, em 2025 estes países deverão 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 deverá ultrapassar o PIB do conjunto do G6.

O Gráfico 1 apresenta a projeção das grandes potências mundiais para 2050, segundo o estudo da Golman Sachs.



Fonte: Golman Sachs, L'Expansion, novembro 2003.

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

Os investidores são sensíveis a estas perspectivas. Para Philippe Richard, diretor do Centro de Gestão de Patrimônio *Champs Elysés* do *Crédit Commercial de France (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” (Olof Ors, 2004, p. 14).

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 com transporte e logística 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 termo de custo de mão-de-obra, da infra-estrutura e da flexibilidade dos fornecedores (Lachmann, 2004).

Por estas razões de competitividade, os países emergentes tendem a crescer mais e, por consequência, maior será a justificativa para que a produção seja transferida para estes países para satisfazer à demanda local.

É o potencial dos mercados indiano e chinês que atrai o capital estrangeiro. Considerando a importância da sua população, estes países tornam-se os principais consumidores mundiais para um número crescente de bens. O crescimento econômico significativo ocorrido na China nos últimos anos confirma a atratividade desse tipo de país e provoca um aumento dos investimentos estrangeiros diretos.

Os principais grupos mundiais querem aumentar sua presença local para, de um lado, ficarem dentro do grupo dos principais produtores estrangeiros desse país e, de outro, para se manterem bem colocados no oligopólio mundial ao qual pertencem.

A estratégia da *General Electric* para todas suas áreas de negócios é ser sempre o número um ou o número dois em âmbito mundial. A isso se junta uma outra condição, de ingressar unicamente nos setores em crescimento. Para seu presidente diretor geral, “Temos atividade onde nós somos talvez número um ou número dois, mas se eu sei que nós não tivermos mais a capacidade de fazer ela crescer, a gente sai” (Immelt, 2003). Dentro de muitos setores de atividade, o mercado chinês oferece precisamente estas duas condições: um volume que permite garantir um tamanho crítico no mercado mundial e fortes perspectivas de crescimento.

No seu relatório anual sobre os investimentos diretos estrangeiros, a Cnuccd – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento – estima que, em 2004, a China captou 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 tem sido o segundo mercado da Volkswagen, depois da Alemanha e na frente dos Estados Unidos e do Brasil. Para ultrapassar a *Volkswagen*, líder do setor automobilístico na China, a *General Motors* perseguiu um programa de investimento ambicioso estimado em 3 bilhões de dólares. Com isso a GM espera elevar a capacidade anual de produção na China, que no fim de 2005 era de 500.000 veículos, para 1,3 milhão de unidades até 2007. Conforme um instituto de pesquisa contratado pelo governo chinês, a demanda por automóveis dentro do país deverá atingir 9,4 milhões de unidades em 2010 e ultrapassará 17 milhões em 2020.

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, 12/03/2003.

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

Nas indústrias globais (Yip, 1995), as firmas são ordenadas nas atividades onde 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 que permita gerar as economias de escala para se beneficiar dos custos competitivos e, de outro, dos deslocamentos em direção aos 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 para os países emergentes preparados com fortes competências científicas e tecnológicas, e nos quais as remunerações são sensivelmente mais baixas do que nos países industrializados.

A *General Electric*, por exemplo, adota uma política de pesquisa globalizada que se apóia em quatro centros: Nova York, Munique, Bangalore e Xangai. Para Scott C. Donnely, diretor de pesquisa global desta empresa, “Nós procuramos utilizar tanto quanto possível as competências locais. O centro de Xangai 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” (Perez, 2002, p. 47).

A aptidão das empresas dos países emergentes para se aproveitarem das parcerias internacionais e das sociedades conjuntas

Dentre inumeráveis casos, podemos citar o exemplo, na China, da companhia em sociedade mista que resultou da associação, em 1983, da *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 nos países emergentes. A *Alstom Transport*, com a venda do seu TGV (Trem de Grande Velocidade) para a Coreia do Sul, foi confrontada com este problema, pois esta operação comercial esteve ligada a importantes transferências de tecnologia e que um dia poderão tornar os coreanos concorrentes dos franceses ao venderem um trem de grande velocidade na China ou em outras regiões do mundo.

Em resumo, a atratividade dos países emergentes para os industriais ocidentais é múltipla. Eles procuram concomitantemente nos 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 vendas a fim de continuar a figurar entre os 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” (Rose, 2002).

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

entre a fabricante americana e as indústrias japonesas para fabricar o 7E7, a China buscou uma associação ao nível de 5% para o desenvolvimento do *Airbus 350*, avião do futuro que concorrerá com o modelo americano. O grupo europeu procura, por relações de parceria, se impor na China, em detrimento de seu grande concorrente americano e, com isso, espera dobrar as atividades em cooperação com as duas principais *holdings* aeronáuticas chinesas entre 2006 e 2010 (Treveric, 2005, p. 1).

Com uma necessidade estimada em 1600 aviões civis nos próximos 20 anos, a China é um mercado prioritário para a *Airbus*, que, assim, desde 1999 está envolvida num processo de cooperação com a *Aviation Industry Corporation n° 1 (Avic 1)* para a produção na China dos modelos A330, A340 e A380. Um novo acordo em torno do processo de cooperação *Avic 2* ativa uma segunda *holding* chinesa nas ações de parceria industrial da *Airbus* nesse país.

Apesar disso, diante do crescimento da China na indústria aeronáutica e à forte presença nesse setor da companhia brasileira *Embraer*, os industriais japoneses não vão querer mais fazer um simples papel de terceirizados para a *Boeing* e desejarão ser um dia uma grande potência aeronáutica. Conforme um especialista de mentalidade japonesa, “Que os canadenses com a *Bombardier* tenham um relativo 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” (Barroux, 2005).

Na realidade, convém rever a percepção estereotipada de certos países emergentes que, como o Brasil, têm uma imagem que não integra seu potencial industrial (Drouvot, 2005). Algumas firmas brasileiras estão tornando-se protagonistas importantes dentro dos seus domínios de atividade, como é o caso da *Companhia Vale do Rio Doce*, maior 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.

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

Esta estratégia permite um melhor aproveitamento das economias de escala e de recursos que depois poderão ser investidos no mercado estrangeiro. É o caso da *Guandong Galanz*, por exemplo, que detém 70% do mercado chinês de microondas e 35% do mercado mundial. O potencial de realização da economia de escala no mercado interno constitui-se numa vantagem inegável para os países populosos (China, Índia). Os dragões que se engajaram em políticas industriais nos anos 70 (Coréia do Sul, Taiwan, Cingapura...) não puderam se beneficiar 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 exportações.

Essa progressão em direção à competitividade internacional é também favorecida pelas políticas de aberturas comerciais, que têm a vantagem de confrontar as empresas locais com 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 instigam a competição.

Uma presença competitiva no mercado doméstico pode se constituir num fator importante para se tornar fornecedor dos grandes grupos mundiais. As políticas *OEM – Owner Equipment Manufacturer* –, que consistem em fabricar os componentes para as grandes marcas mundiais, estão tendo um papel fundamental nas estratégias internacionais de diversas companhias asiáticas. No setor eletrônico, por exemplo, a taiwanesa *Acer* utilizou muito esta prática. Nesse caso, o país tornou-se uma fonte privilegiada de abastecimento do mundo desenvolvido. A depreciação das moedas causadas pelas crises financeiras na Ásia, na Rússia e no Brasil favoreceu esse processo. Algumas empresas tornaram-se assim as campeãs nacionais e rivais das companhias dos países desenvolvidos.

As estratégias internacionais que queimam as etapas tradicionais

Os pesquisadores em estratégia internacional, em particular da Escola de Uppsala, na Suécia, constataram que geralmente as empresas que se engajaram progressivamente na exportação começaram pelos países, geográfica e culturalmente, mais próximos (Lemaire, 1997). Estas etapas de desenvolvimento internacional, contudo, não parecem ser respeitadas pelas grandes empresas dos países emergentes, que muitas vezes atacam primeiramente os mercados mais difíceis em termos competitivos.

As grandes empresas chinesas (*Haier*, *Lenovo*) começaram pelos países mais importantes e pelos mais concorrentes. O presidente da *Haier*, Hang Ruinim, declarou que sua empresa começou pelos mercados difíceis, como Estados Unidos e Europa, e só mais tarde expandiu para os mercados fáceis. A *Haier* detém 30% do mercado de refrigeradores nos Estados Unidos e 5% na França.

A *Ranbaxy*, número um indiana de medicamentos genéricos, vende a metade de sua produção para os Estados Unidos e comprou a divisão genérica do grupo franco-alemão *Aventis R.P.G. Export*.

Em relação ao tipo de presença, as grandes empresas dos países emergentes não atravessaram gradualmente as etapas tradicionais que consistem em passar da exportação indireta para a exportação direta, utilizando uma estratégia de *marketing* internacional que reforça a noção de desenvolvimento local sustentável, revendo primeiro o setor comercial e depois o setor industrial. Sem esperar para penetrar num país ou numa região, a estratégia consiste geralmente em realizar fusões, aquisições ou alianças com os líderes locais.

A *Haier*, que figura entre as dez primeiras empresas mundiais de seu setor, vai se tornar em pouco tempo uma marca mundial. Possui uma usina na Carolina do Sul (Estados Unidos) e, em 2001, comprou na Euro-

pa a italiana *Meneghetti*, pelo conhecimento do seu design. A empresa realiza 15% do faturamento no estrangeiro e é líder entre as 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 os países emergentes investiram em média a cada ano 37 bilhões de dólares. Em 2004, somente a China investiu 5 bilhões de dólares no mundo (Barbier, 2005, p. 92-102).

A liderança mundial passa pelas pesquisas de vantagens tecnológicas e aplicação das estratégias internacionais

A brasileira Embraer, quarta maior fabricante mundial de aeronaves e primeira do segmento de aviões regionais, não procurou controlar diretamente todas as áreas de conhecimento que envolve suas atividades, focalizando no desenho, sistema de navegação, montagem, serviço ao cliente e engenharia do projeto.

Uma presença significativa no mercado mundial nesse setor de atividade é uma necessidade, porque o mercado nacional é insuficiente para permitir as economias de escalas.

J. P. Larçon (2004, p. 9) considera que certas firmas dos países emergentes surgiram, muitas vezes, como concorrentes das empresas dos países desenvolvidos, conforme as etapas seguintes:

- O primeiro estágio de desenvolvimento internacional baseou-se nas exportações competitivas graças aos preços baixos, aos volumes elevados, aos controles de qualidade conforme os padrões mundiais e às redes de relações com os grandes fabricantes mundiais (OEM);

- A partir da base inicial, duas vias estratégicas serão abertas a esses competidores: a primeira, orientada nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento visando à liderança tecnológica em relação aos grandes concorrentes mundiais (Embraer); a segunda, visando à liderança comercial para dominar as redes de distribuição, freqüentemente adquirindo marcas de forte notoriedade.

Diante 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 comesçassem a adquirir marcas estrangeiras. Cerca de 95% da *Marionnaud*, lider francesa especializada na distribuição de perfumes, foram adquiridos pelo bilionário chinês Li Ka-shing.

Em síntese, a busca da liderança pode se dar pela via tecnológica ou pela via comercial. Um exemplo de busca de liderança tecnológica é o dos laboratórios *Ranbaxy*. Surgindo em 1961, passa a dominar a produção de produtos farmacêuticos genéricos, desenvolvendo-se com base na utilização de pesquisadores de alto nível, e relativamente baratos, com o objetivo de criar seus próprios medicamentos. A busca da liderança comercial pelo aumento das vendas por meio de investimentos ligados à distribuição, política de serviços e de marcas, pode ser exemplificada pelos computadores *Acer* originários de Taiwan.

A necessidade de entrar num círculo virtuoso

Diversas condições são necessárias para que um país se engaje num processo de desenvolvimento durável apoiando-se no impulso de firmas nacionais, dentre as quais se destacam:

- a ampliação da demanda de consumo via mercado interno. No caso da Coréia do Sul, por exemplo, esta condição vem sendo garantida por fortes aumentos de salários graças às mobilizações dos movimentos sindicais;

- o engajamento do Estado com as empresas nacionais por meio de políticas industriais ambiciosas e da criação de um meio ambiente favorável;
- a educação e a pesquisa deverão ser as prioridades dentre as despesas públicas. As capacidades da Índia nos serviços de informática provêm de uma qualidade dos institutos científicos e tecnológicos nacionais, garantindo às empresas locais acompanharem o nível da pesquisa global;
- a conquista dos mercados estrangeiros deve ser uma preocupação constante, até mesmo pelas pequenas e médias empresas.

As políticas dos países asiáticos terão muitas vezes de criar um meio ambiente favorável ao crescimento e desenvolvimento tecnológico. De acordo com o exemplo japonês, a 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 com apoio constante dos poderes públicos em favor dos grupos nacionais. Não é certamente por acaso que as duas empresas brasileiras que estão conseguindo consolidar uma posição significativa no mercado mundial nos seus respectivos setores de atividade (Embraer e Petrobras) são ou foram empresas públicas com vocação de responder aos interesses estratégicos nacionais.

Transferência de tecnologia para o deslocamento da pesquisa e desenvolvimento nos países emergentes

Além das indústrias tradicionais, numerosos outros setores de atividade têm sido afetados pelos deslocamentos e pelo poder de atratividade de alguns países, tais como a China e a Índia. Em setores de alta tecnologia, como o farmacêutico, os serviços de informática ou a eletrônica, estes países oferecem não somente as condições competitivas de produção, mas também as capacidades de pesquisa reconhecidas inter-

nacionalmente. Há grandes firmas multinacionais que estão instaladas nos centros de pesquisas em Xangai ou em Bangalore para se aproveitarem dessas competências científicas.

A *Airbus*, por exemplo, abriu um centro de pesquisa com 200 engenheiros na China, o qual deverá contribuir nos trabalhos de desenvolvimento do futuro A350. A *Alcatel*, por sua vez, tem um centro de pesquisa na China com 1.000 empregados. Conforme seu diretor de pesquisa e tecnologia, o grupo francês espera, cada vez mais, assegurar seu desenvolvimento na China, na Índia e nos países do Leste Europeu. Os efetivos nessas zonas devem representar 30% do conjunto dos pesquisadores empregados pela *Alcatel* (E. P., 2005, p. 27).

A presença na China possibilita suportar a concorrência das empresas chinesas na medida em que ela permite que as firmas multinacionais se beneficiem das mesmas condições competitivas que seus correspondentes nacionais. Segundo Gerard Dega, diretor geral da *Alcatel Shanghai Bell*, se os equipamentos chineses *Huawei* e *ZTE* começarem a ganhar posição na Europa, a instalação dessa companhia na China lhe permitirá se beneficiar das mesmas vantagens oferecidas para as empresas nacionais, em termos de custos, de apoio político e de créditos à exportação (Schaeffer, 2005, p. 24).

A IBM é mais um exemplo dessa atratividade do deslocamento das atividades de pesquisa em direção a certos países emergentes. Conforme um documento interno, esta empresa prevê contratar mais de 14.000 programadores indianos para assegurar o desenvolvimento de suas filiais localizadas naquele país. Esta decisão ocorreu algumas semanas antes de ter anunciado seu plano de redução dos efetivos, que deve atingir entre 10.000 e 13.000 pessoas na Europa e nos Estados Unidos (IBM..., 2005). A criação de laboratórios de estudos e de pesquisa na Ásia não se explica somente por razões dos custos, mas também pela penúria dos engenheiros na Europa e nos Estados Unidos. Para Philippe Camus, ex-dirigente do grupo aeronáutico europeu *EADS*, “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” (2005, p. 134-138).

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

As empresas ocidentais com cotação na Bolsa de Valores ficam constringidas de desempenhar uma forte margem operacional e de crescimento. O imperativo é fidelizar seus acionistas para ter um bom resultado nas Bolsas. Privilegiar esta lógica financeira, no entanto, pouco contribui para equilibrar o desenvolvimento dessas companhias.

A empresa *Danone*, por exemplo, tinha por objetivo ser a líder mundial em três ramos de atividades: água mineral engarrafada, produtos derivados do leite e biscoitos. O temor de uma oferta pública de compra hostil instiga a empresa à busca de um crescimento anual de 0,2% a 0,3% em sua margem operacional. Numa 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 a saída de alguns mercados menos vantajosos por razões de participação demasiadamente fraca ou de falta de perspectivas de crescimento.

Foi assim que a *Danone* saiu do mercado de água mineral na Itália e do mercado de biscoitos na Irlanda, bem como reviu suas posições no mercado de água engarrafada nos Estados Unidos.

Para J. M. Vittori (2005), “As empresas preferem restituir seu dinheiro para seus acionistas antes de investir. A americana Microsoft distribuiu 32 milhões de dólares de dividendos em dezembro de 2004. A maioria 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 assumir o controle do setor de microcomputadores da IBM, isso ocorreu 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, apesar do seu forte crescimento, este setor tem sido vítima de uma guerra de preços que, conforme McKinsey, provocou uma queda de valor no período de 1998-2002. As grandes multinacionais generalistas (*IBM, Fujitsu, H.P.*) têm seus lucros muito reduzidos com a chegada de novos protagonistas chineses, de um lado porque as margens são monopolizadas pela *Intel* e *Microsoft* e, de outro, pela grande distribuição (*Wal Mart* ou *Carrefour*) (Escande, 2005).

Essa exigência de rentabilidade das firmas multinacionais ocidentais constitui-se uma das oportunidades para os grupos industriais dos países emergentes, menos preocupados com o aproveitamento no curto prazo.

As vivas críticas formuladas pelos representantes do capitalismo anglo-saxônico no final da década de 90 aos conglomerados sul-coreanos correspondem à preocupação dos dirigentes ocidentais de terem que lutar de maneira desigual com os grupos endividados protegidos por participações cruzadas e sustentadas pelo Estado.

Os ataques especulativos de 1998 contra o padrão coreano foram percebidos por alguns como um complô destinado a acabar com o modelo de desenvolvimento da Coreia, acusada de não seguir as regras do capitalismo liberal.

As empresas dos países emergentes são muitas vezes comandadas por apenas um acionista familiar que põe em prática uma estratégia de longo prazo sem precisar se submeter às mesmas regras de gerenciamento e às mesmas exigências de rentabilidade de curto prazo exigidas das concorrentes ocidentais.

Grupos comerciais dos países emergentes começam a comprar ou controlar majoritariamente as firmas ocidentais

Em 2004 o grupo indiano *Ranbaxy* comprou por 70 milhões de dólares os segmentos de produção de genéricos da *Rhône-Poulenc Aventis*. Já 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 no setor farmacêutico, a indiana *Matrix* comprou por 200 milhões de euros a belga *Docpharma*, especialista na aplicação em bons mercados de medicamentos.

A compra da área de microcomputadores da IBM pela *Legend* (Lenovo) é de um grande alcance simbólico para a China, pois garantiu a entrada de grupos chineses no quadro dos oligopólios mundiais. Essa aquisição levou o grupo chinês a um lugar de destaque entre os fabricantes mundiais de microcomputadores, como pode ser observado no Quadro 2.

EMPRESAS	PARTE DO MERCADO
Dell Inc	16,4 %
Hewlett-Packard	13,9 %
IBM	5,2 %
Fujitsu/Siemens	3,8 %
Acer	3,2 %
Toshiba	3,2 %
Nec	2,6 %
Gateway	2,2 %
Legend/Lenovo	2,0 %
Apple Computer	1,9 %

Fonte: Gartner, Les Echos, 13/01/2005.

Quadro 2: Participação relativa no mercado dos principais produtores de microcomputadores nos nove primeiros meses de 2004

A aquisição da *Thomson* (televisores) e da *Alcatel* (telefonia móvel) representou uma grande projeção no cenário internacional para a *TCL*, grupo chinês que conta com 40.000 assalariados e detém 20% do mercado chinês na área eletrônica. Com a operação o grupo chinês conseguiu ampliar a sua presença nas redes de distribuição, beneficiando-se de duas marcas de forte notoriedade na Europa e nos Estados Unidos.

Para justificar a aliança com os chineses da *TCL*, Charles Dehelly, diretor geral da *Thomson*, fez a seguinte análise: Até o final do século XX 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 uma taxa de crescimento prodigiosa. No final do século passado o mercado chinês de televisores já era superior ao mercado americano e europeu. Amanhã, ele será mais importante que os dois reunidos. A escolha então é clara: se não atuarmos fortemente nesse mercado nos condenaremos a ter uma atuação marginal no âmbito mundial (Dehelly, 2004).

Esta primeira argumentação visa demonstrar que o mercado chinês é incontornável por toda firma pretendente a figurar entre os líderes mundiais. Segundo ainda o diretor geral da *Thomson*, uma aliança com um industrial chinês é indispensável, pois os fabricantes estrangeiros não detêm mais que 20% do mercado chinês. Conclui-se, portanto, que para apoderar-se de posições significativas na China é preciso ser chinês, e por isso deve-se tomar a decisão de se aliar a uma companhia chinesa, como a Thomson fez com a *TCL*.

Conforme Dong-Sheng Li, presidente e diretor geral da *TCL*, essa aliança, na qual sua empresa é majoritária, desempenha sinergias, permitindo uma redução de custos de 100 milhões de euros por ano e uma harmonização das atividades de pesquisa (Marti, 2004). De fato, ela permite à *TCL* adquirir uma envergadura mundial para acessar as redes de distribuição da *Thomson* nos diversos continentes e para absorção das competências tecnológicas do seu parceiro francês.

Paralelamente à venda das atividades dos setores de televisão e DVD ao grupo chinês *TCL*, a *Thomson* também vendeu sua unidade italiana de produção de tubos de imagem para a indiana *Videocom*, desligando-se com isso de uma atividade deficitária e não estratégica (F. S., 2005, p. 22). Outro exemplo semelhante é o da *Siemens*, que abandonou sua atividade deficitária de telefonia móvel em proveito do grupo taiwanês *BenQ*, criado em 1984 pela companhia de informática taiwanesa *Acer*. Contando com 14.000 empregados, a *BenQ* está presente na Malásia, México, China e Taiwan.

Outra ilustração das dificuldades que os fabricantes europeus enfrentam com a guerra de preços é dada pela líder mundial *Nokia* e a força de seus concorrentes asiáticos. As duas empresas sul-coreanas *Samsung* e *LG* detêm um quarto do mercado mundial de telefonia móvel.

Com seu forte crescimento econômico e a importância de seu mercado a China também se tornou a principal atuante no setor siderúrgico. Mesmo sendo o primeiro produtor mundial, esse país não consegue satisfazer a totalidade de sua demanda nacional e suas importações acabam exercendo forte influência nos preços internacionais do aço. O Quadro 3 apresenta os maiores produtores de aço em 2004.

PAÍSES PRODUTORES	VOLUME DE PRODUÇÃO
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

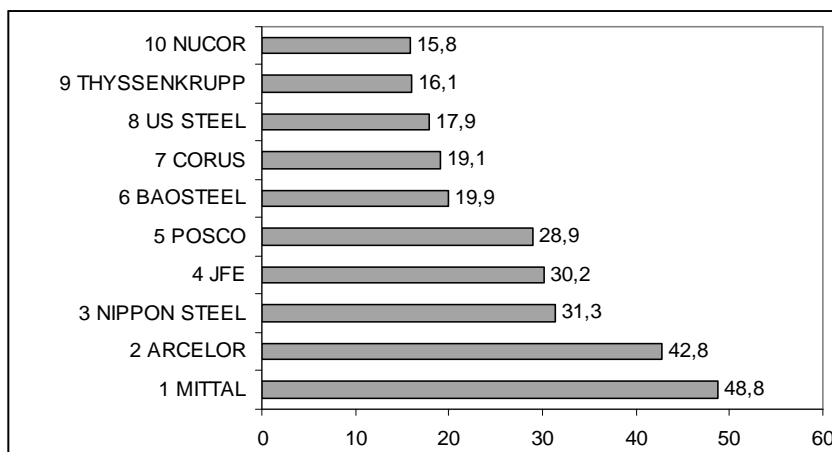
Fonte: Les Echos, IISI e ISF.

Quadro 3: Países maiores produtores de aço em 2004 em milhões de toneladas métricas

Cinco países emergentes – China, Rússia, Coreia do Sul, Ucrânia e Brasil – figuram entre os oito maiores produtores de aço. Mesmo não figurando nessa classificação, a Índia se destaca por possuir a empresa *Mittal Steel*, que em 2004 ultrapassou a europeia *Arcelor*, ocupando atualmente o primeiro lugar dentre as companhias siderúrgicas mundiais. O grupo indiano resulta da fusão de duas companhias controladas pela família Mittal, alcançando o primeiro escalão mundial depois da compra da americana *International Steel Group*.

Quando cotada nas Bolsas de Nova York e Amsterdã a *Mittal Steel* tinha acabado de faturar 32 bilhões de dólares por uma produção de 52 milhões de toneladas. Essa siderúrgica está implantada no Leste Europeu e tem a vantagem de controlar 40% de suas necessidades em minério de ferro e de ser auto-suficiente em carvão para fundição (V. L., 2005, p. 13).

O Gráfico 2 apresenta a classificação das dez maiores empresas siderúrgicas mundiais com base na produção em toneladas referentes ao ano de 2003.



Fonte: Les Echos/ISSB.

Gráfico 2: Classificação mundial das principais empresas siderúrgicas, em milhões de toneladas, tomando por base a produção de 2003

Na lista das dez maiores empresas siderúrgicas mundiais figuram a companhia coreana *Posco* e a chinesa *Baosteel*, mas nenhuma empresa brasileira. A situação é mais crítica no setor siderúrgico brasileiro, em que as empresas nacionais ocupam a décima quinta posição mundial com a *Gerdau*, o quadragésimo lugar com a *Companhia Siderúrgica Nacional – CSN* –, o quadragésimo nono lugar com a *Companhia Siderúrgica Tubarão – CST* – e o quinquagésimo primeiro lugar com a *Usiminas*.

Logo após a aquisição da americana *International Steel* pelo grupo indiano *Lakshmi Mittal*, Guy Dollé, presidente da companhia francesa *Arcelor*, declarou que esse tipo de fusão reforça sua visão de que dentro de 5 a 10 anos a indústria siderúrgica mundial estará em mãos de não mais do que cinco grupos globais, produzindo cada um de 80 a 100 milhões de toneladas anuais (Leboucq, 2004).

Para o presidente da *Arcelor* a questão é saber se, nesse oligopólio mundial, vamos encontrar uma empresa brasileira. Apesar da forte competitividade internacional da siderurgia brasileira, a concorrência é muito acirrada e a *Arcelor*, que já produz 30% do aço brasileiro, tem por objetivo prioritário reforçar sua presença em nosso país.

Martim Escobari, co-autor do livro “Made in Brasil” (2004), constatou que, no 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.

No setor de cimento, o grupo *Votorantim* não aparece como empresa mundial, pois sua produção é de somente 29 milhões de toneladas, sendo considerado bem mais fraco que o líder mundial, o grupo francês *Lafarge*, cuja produção é de 181 milhões de toneladas, ou do grupo mexicano *Cemex*, que atingiu uma produção de 149 milhões de toneladas em 2004 e alcançou a condição de terceiro produtor mundial, atrás do grupo suíço *Holcim*.

Da mesma forma que ocorre com o setor siderúrgico, um processo de concentração sempre está em curso em vários outros setores. Em meio às fusões e aquisições, os grandes grupos mundiais se engajam numa viva competição para se manter nos primeiros lugares da classificação mundial das empresas do setor, como ilustram as recentes aquisições do grupo britânico *RMC* pelo grupo mexicano *Cemex* por um preço de 5,8 bilhões de dólares, bem como da britânica *Aggregate Industrie* pelo grupo suíço *Holcim*, pelo valor de 2,6 bilhões de dólares (Cittanova, 2005).

Conclusão

Desde a queda da União Soviética os americanos puderam racionalmente sonhar em ter o mundo dominado por uma só superpotência: os Estados Unidos. A primeira potência do mundo, no entanto, terá de 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 das nações emergentes, graças ao progresso dos mesmos e ao potencial de consumo de suas classes médias. Por outro lado, entretanto, resta saber em que proporções as empresas dos países emergentes conseguirão desafiar as firmas multinacionais atuais.

Essa evolução vai depender das políticas de inovação tecnológica que os diferentes países adotarão. Um estudo redigido por um grupo de peritos intitulado “*Task Force on The Future of American Innovation*” constata um declínio relativo da ciência nos Estados Unidos. A projeção é de que o número de diplomados do primeiro ciclo em Ciências Naturais e de engenheiros seja doravante mais baixo nos Estados Unidos do que na Europa ou na Ásia. A China, por exemplo, duplicou os seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento de 1955 a 2002, passando de 0,6% a 1,2% de seu PIB aplicado nesta atividade (Quiret, 2005).

A adoção do Direito Internacional de Patentes na China e na Índia estimulou um processo de terceirização das firmas ocidentais, bem como a estruturação de uma indústria local graças à inversão do movimento de fuga dos cientistas locais (Ducruet, 2005).

Os avanços das firmas dos países emergentes que se iniciam internacionalmente provocam inquietudes. Existe um medo de quem está em curso, de novos aparecimentos dentro do mundo ocidental, como uma chegada dos capitalistas do hemisfério Sul em certos campos estratégicos europeus ou norte-americanos.

A proposta da *Cnooc*, terceira companhia petrolífera chinesa, para adquirir por 18,5 bilhões de dólares o grupo californiano *Unicol*, provocou reações políticas de indignação dos Estados Unidos. A aquisição dos microcomputadores da *IBM* pela chinesa *Lenovo* e a oferta da *Haier* à americana *Maytag* (aspiradores Hoover) são outros exemplos que ilustram o apetite internacional dos grupos chineses.

Algumas empresas chinesas estão muito próximas de alcançar uma atuação global graças aos benefícios e ajuda que têm obtido do governo chinês (De Grandi, 2004).

Este processo foi insignificante até o início dos anos 90, mas em 2003, 6% do fluxo dos investimentos diretos estrangeiros foram originários dos países do Sul, conforme dados da CNUCED.

A paisagem científica e industrial mundial se transforma e esta mutação vai alimentar os debates entre os que defendem a manutenção de um liberalismo sem limites e os partidários de um protecionismo que garanta a preservação do emprego e a independência nacional.

Referências

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. 1, 13 janvier 2003.

CAMUS P. Entretien de l'ex-patron d'EADS'. *L'Expansion*, juin 2005, n. 698, p.134-138.

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.

DECROZES M.; BARBIER. Le monde bascule. *Match du monde*, n. 1, p 92-102, mars/avril 2005.

DEHELLY, Charles, Directeur général de Thomson. *Les Echos*, p. 33, 9 mars 2004.

DROUVOT, H. *Le Made in Brésil, l'industrie brésilienne face à la mondialisation*. 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.

ETUDE du Ministère japonais de l'Education et de la Science, MEXT, *Les Echos*, p. 1, 17 septembre 2003.

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.

IMMELT, Jeffrey. Interview du PDG de General Electric. *Les Echos*, 5 février 2002.

_____. Interview du PDG de General Electric. *Les Echos*, 2 octobre 2003.

_____. Interview du PDG de General Electric. *Les Echos*, 2 octobre 2003.

LACHMANN, Henri. La France doit retrouver sa compétitivité. *Les Echos*, 6 maio 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*. Dunod, 1997.
- MARTI, R. TCL mise sur les synergies réalisées avec Thomson et Alcatel. *Les Echos*, 6 septembre 2004.
- 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.
- PEREZ, A. L'indien Ranbaxy futur géant de la pharmacie. *Les Echos*, 7 maio 2004.
- QUIRET, M. L'Amérique redoute le déclin de sa science. *Les Echos*, 28 février 2005.
- ROSE, Michel. Groupe Lafarge. *Les Echos*, 6 juin 2002.
- SCHAEFFER, F. Alcatel serein face à l'émergence de la concurrence chinoise. *Les Echos*, p. 24, 30 maio 2005.
- SULL, N.; ESCOBARI, M. E. *Sucesso made in Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Campus; Elsevier, 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*. Prentice Hall, 1995.