



AS MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DOS PAÍSES EMERGENTES: NOVA DINÂMICA NA COMPETIÇÃO GLOBAL.

Hubert **DROUVOT**

Professor pesquisador da Universidade Salvador, UNIFACS, Salvador de Bahia, Brasil.

hubert.drouvot@yahoo.com.br

Cláudia **MAGALHÃES DROUVOT**

Professor pesquisador da Universidade Salvador, UNIFACS, Salvador de Bahia, Brasil.

claudia.drouvot@netcourrier.com

Augusto **MONTEIRO**

Professor pesquisador da Universidade Salvador, UNIFACS, Salvador de Bahia, Brasil.

augusto.monteiro@unifacs.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo identificar as modalidades de internacionalização das grandes empresas dos países emergentes, especificamente na China, na Índia e no Brasil. Além do tamanho e do crescimento do mercado interno, as vantagens provêm das políticas de apoio dos governos locais e das capacidades dos líderes locais em desenvolver estratégias de longo prazo, aceitando margens baixas de lucro e com investimentos voluminosos em países estrangeiros, inclusive, por meio de alianças, fusões e aquisições. Assim, diversas empresas dos países emergentes aplicam estratégias globais que modificam profundamente as estruturas do mercado mundial em diferentes setores de atividade.

Palavras chaves: países emergentes, estratégia internacional, fusões-aquisições, empresas globais.

Abstract

This article aims to identify the modalities of internationalization of large companies from emerging countries, particularly China, India and Brazil. Besides the size and growth of the internal market, the advantages come from the local government and the capacity of local leaders to develop long-term strategies supporting policies by accepting lower profit margins and voluminous investments in foreign countries, including through alliances, mergers and acquisitions. Thus, several companies from emerging countries implement global strategies that profoundly modify the global market structures in different sectors of activity.

Keywords: emerging countries, international strategy, mergers and acquisitions, global companies.

**As modalidades de internacionalização das empresas dos países emergentes:
nova dinâmica na competição global.**

Introdução

- Os países emergentes: um deslocamento do centro de gravidade da economia mundial.

Garelli (2008) identificou duas ondas de globalização que explicam a atratividade pelos países emergentes, sendo que a primeira entre 1985 a 2000, quando as multinacionais vieram para estes países aproveitando dos fatores de produção como mão de obra barata.



Este tipo de vantagens competitivas provocou um amplo deslocamento da produção em favor dos países asiáticos e, com a exceção de alguns países que conseguiram aproveitar da forte demanda de bens industriais e da transferência de tecnologia (caso da Alemanha), esta dinâmica provocou nos países desenvolvidos um aumento dos *déficits* comerciais; o crescimento do desemprego e uma tendência deflacionista. Neste contexto, sobretudo na China, as empresas locais aproveitam da competitividade internacional do país para exportar em grande escala ou para produzir para empresas estrangeiras numa relação de subcontratação, terceirização.

A partir dos anos 2000 aconteceu uma segunda onda baseada nestes países com a inclusão, em grande escala, da população de baixa renda na classe média. Neste contexto, para as multinacionais, os motivos de implantação local foram sempre mais as próprias oportunidades do crescimento dos mercados internos. Nesta, quatro países emergentes estão adquirindo uma influência primordial na economia mundial, sendo estes, o Brasil, a Rússia, a Índia e a China.

Para caracterizar este grupo de grandes potências mundiais, no início de 2000, Jim O'Neill, economista-chefe do *Goldman Sachs*, criou o termo BRIC. Este movimento se manifestou em uma ampliação das classes médias urbanas, havendo uma modificação nos comportamentos dos consumidores e o desafio para as empresas em conceber novos produtos para vender às classes mais pobres e que estão na base da pirâmide.

Paduan (2012) afirma que, na China, mais de 520 milhões de pessoas devem ascender à classe média urbana de 2021 a 2030, chegando a um bilhão de pessoas, se tornando um potente mercado consumidor para qualquer produto. Na Tailândia, o salário mínimo cresceu de 40% em 2012 e na China, o salário anual médio passou de US\$1.050 em 2000 para US\$5.500 em 2010.

No Brasil, a renda média dos brasileiros, considerando o PIB *per capita* de 2009, subiu de 33,5% entre 2003 a 2010, principalmente, com a bolsa família e o aumento do salário mínimo (Exame, 6/10/2010, p. 31). Segundo Mendonça de Barros (2014), antes do Plano Real em 1993, apenas um terço dos brasileiros viviam no mundo formal. Nesta perspectiva, em 2014, 70% da população estão em atividade no mercado formal e esta nova classe de brasileiros, ao ganhar o *status* da formalidade econômica, também passa por uma mudança de hábitos e valores. De 2003 a 2012, o mercado interno cresceu com um novo universo de consumo com quase 40 milhões de pessoas que estavam completamente fora dele (Steinbrunch, 2014).

Conforme Ram Charan (2013, p.16), a riqueza está se deslocando do Norte para o Sul, isto é, para os países emergentes e, assim também ocorre com os empregos. Segundo o autor, caminha-se em direção da expansão da riqueza onde a população que está saindo da pobreza se torna uma classe média emergente.

- Os desafiantes globais

Um grupo sempre maior de empresas dos países emergentes desenvolvem suas capacidades para se aproveitar das oportunidades de crescimento dos mercados internos e para se expandir fora do país de origem. Nos oligopólios mundiais, identificam-se em setores de forte valor agregado, diversas empresas de países emergentes capazes de competir com outras bem estabelecidas no mercado mundial.

Em 2006 a consultoria *Boston Consulting Group* (BCG) assinalou uma centena de novas empresas de diferentes setores que começaram a ameaçar a hegemonia das multinacionais estabelecidas no mercado. A tabela 1 indica os países de origem dos « 100 desafiantes globais » (Blecher, 2006).

**Tabela 1:** A nacionalidade das 100 empresas emergentes selecionadas pelo BCG.

De qual país são as 100 empresas emergentes	
China	44
Índia	21
Brasil	12
Rússia	7
México	6
Outras ⁽¹⁾	10
⁽¹⁾ Inclui empresas do Egito, Indonésia, Malásia, Tailândia e Turquia.	

Fonte: Boston Consulting Group (BCG), 2006 adaptado pelos autores (2014).

Segundo o relatório da BCG, dotadas de líderes ambiciosos, baixos custos e modernos sistemas, essas empresas transformarão radicalmente as indústrias e os mercados mundiais. Um dos principais fatores que favorecem esse movimento é o rápido crescimento da maior parte das economias emergentes. Nos países populosos, o tamanho do mercado interno favorece a realização da economia de escala e isso constitui numa vantagem inegável para competir em mercados estrangeiros.

No grupo das 100 emergentes há 12 empresas brasileiras como iniciantes no mercado global, como a Natura e a Braskem, até as veteranas, como a Embraer, a Vale e a Petrobras. Figura também nesta lista a catarinense WEG, uma das três maiores fabricantes mundiais de motores elétricos.

Na Ásia são citadas no relatório as empresas chinesas como Lenovo, que comprou da IBM sua divisão de PCs; a Haier, fabricante que tomou a liderança mundial do mercado de eletrodomésticos e a indiana Wipro, a maior empresa mundial de serviços terceirizados de tecnologia.

Dentro dessa dinâmica, os países emergentes produzem a metade da riqueza do planeta (Valor, 1/04/2011, A11) e este artigo propõe analisar o novo contexto da competição global, com a participação crescente no mercado mundial de suas empresas, os *'lates movers'*.

Para Ram Charan (2013) na maioria das indústrias atuais não levará mais do que cinco ou dez anos para que produtos e serviços das empresas de países emergentes sejam bons a ponto de desafiar até as empresas mais fortes do Norte, ou seja, Estados Unidos, Europa e Japão. O desafio para as empresas de países desenvolvidos que querem se manter bem colocados nos oligopólios mundiais é investir massivamente nestes países de forte crescimento, e muitas vezes, se aliando quando necessário aos novos concorrentes.

Neste artigo são apresentadas várias empresas do Brasil, da Índia e da China que se tornaram *"global players"*. Os exemplos compartilham uma característica chave analisada no livro de Gerhard Urbasch (2004) sobre a globalização das empresas brasileiras, onde o autor afirma que as empresas e principalmente a alta liderança, acreditaram nas próprias forças para conquistarem o mundo. Elas perseguiram esse objetivo com perseverança e visão de longo prazo.

Quais são as principais modalidades de desenvolvimento internacional das empresas emergentes? Como elas são capazes de competir com as multinacionais que dominaram os oligopólios mundiais? Para ilustrar essas manobras estratégicas foi realizado um estudo da imprensa econômica, particularmente na França com o Jornal Les Echos e no Brasil com Revistas Exame, Dinheiro e outras. Diversos livros e papéis de pesquisa que tratam deste assunto foram também utilizados na investigação.

Para que se alcance o propósito deste artigo, o mesmo foi estruturado em três abordagens, sendo a primeira descrevendo as etapas de desenvolvimento internacional das empresas dos países emergentes em relação com a literatura relativa os modelos incrementais



e sequenciais das estratégias internacionais ; a segunda se concentrando sobre os trunfos das empresas emergentes e a terceira apresentando, numa perspectiva estratégica, os estágios de desenvolvimento das desafiantes globais.

1. O desenvolvimento internacional das empresas dos países emergentes em referencia os modelos sequenciais das estratégias internacionais.

Têm diversas formas de ingressar num país estrangeiro e estas formas variam em função da natureza do produto ou da atividade, do potencial do mercado visado e do nível de recursos da empresa (meios financeiros, capacidade de gestão).

Na década de 70, na Universidade de Uppsala na Suécia, as estratégias internacionais das empresas foram analisadas a partir da visão da teoria de comportamento organizacional e dos processos cumulativos de aprendizagem. Assim, Johanson e Vahle (1977) identificaram nas empresas suecas um processo de internacionalização gradual e evolutivo. A falta de conhecimento é um importante obstáculo no desenvolvimento de operações internacionais e, por isso, as empresas, para começar, vão privilegiar os países mais próximos aos níveis geográfico e cultural. Também, em nível dos modos de presença num mercado estrangeiro, a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual.

Nesta perspectiva, o conhecimento é adquirido através da experiência na abordagem das estratégias internacionais das empresas como figura na literatura por meio de um modelo sequencial de desenvolvimento que identifica três etapas no caminho da multinacionalização (Lemaire, 1996; Minervini, 1997, Araújo de Moraes, 2006):

- A exportação direta ou indireta (contrato de venda com um importador localizado no país comprador).
- A associação com um parceiro estrangeiro (*joint-venture*, OEM).
- O investimento direto com criação de filiais de produção (investimento *greenfield*) ou aquisições de um concorrente no país de destino (investimento *brownfield*).

Segundo Hill *et alli* (1990), num país alvo, uma empresa que segue as três fases de expansão (exportação, associação, investimento direto) tem um nível crescente “de comprometimento de recursos” e um maior “grau de controle sobre as operações”.

A escolha de um modo de implantação (associação, criação de filial, aquisição) deve considerar as vantagens e desvantagens de cada opção:

- Um desenvolvimento por associação (aliança) confere um controle médio, mas permite o acesso rápido a uma massa crítica com um investimento inicial limitado e uma flexibilidade estratégica preservada. A quantidade de gestão consumida não é desprezível (problemas ligados à relação de conflito/cooperação entre os parceiros).
- Uma criação de filial assegura um bom grau de controle sobre as operações, mas o prazo para esperar uma posição significativa é longo.
- Um desenvolvimento por aquisição confere uma massa crítica imediata a um custo elevado (custo de aquisição, custo de reestruturação). A quantidade de gestão consumida é sempre elevada e deve-se assegurar a integração entre os métodos de trabalho, os sistemas de decisão, as culturas das empresas. Isso é o preço a pagar por um bom controle das operações.

A seguir, são analisadas as três etapas de presença num país estrangeiro (exportação, associação, filial) na perspectiva da internacionalização das empresas dos países emergentes.



1.1. Exportação

- A vantagem competitiva dos baixos salários

Este modalidade é a venda de produtos diretamente ao cliente ou com a intermediação de um terceiro que pode ser um importador ou um representante comercial. No caso das empresas chinesas, o fator chave de sucesso desta prática é baseado tradicionalmente sobre a competição a partir dos custos de produção. Nas indústrias “*labor intensive*”, a vantagem competitiva retém as baixas remunerações dos funcionários e uma legislação social pouca restritiva.

Conforme Van Agtmael (2009), a mão de obra barata é de suma importância, mas é apenas uma vantagem transitória. A era das empresas dos mercados emergentes não é mais aquela de fabricantes não sofisticados de produtos baratos e de baixa tecnologia. Essas empresas fazem atualmente um papel duplo, sendo de concorrente e parceiro com multinacionais bem estabelecidos, como se apresenta neste caso a empresa chinesa Yue Yuen, no setor dos calçados, que produz com sua marca própria e ao mesmo tempo para as grandes marcas internacionais como Adidas (Berger, 2006).

A estratégia de baixos salários está perdida, onde por si só a mesma se constitui como um trunfo muito frágil e aquele que quer aproveitar deve procurar sempre mudar conforme sinaliza Suzan Berger (2006).

Ricardo Corrêa, dono da Paramont, empresa brasileira que produz calçados em Dongguang, na China, declarou numa entrevista que ‘sapato é assim. Quando a gente começa a assentar num lugar, é hora de botar a mala embaixo do braço e começar de novo’ (Exame, 18/06/2008, p 86).

De 2012 até 2017, segundo uma estimativa do *Boston Consulting Group*, os custos salariais do setor industrial chinês devem subir 17% ao ano em comparação com apenas 3% ao ano nos EUA. Contudo, em compensação, a produtividade do operário chinês ainda estava em 2011, inferior a um terço do valor comparável nos EUA (Valor, 07/06/2011, B3).

Salienta-se conforme Exame (29/05/2013, p.77) que, nos setores de mão de obra intensiva, com o aumento dos salários no mercado interno, as empresas chinesas que querem continuar a competir a partir de custos baixos de produção praticam uma estratégia de deslocamento com destino a outros países asiáticos mais competitivos como Vietnã no setor dos calçados e Bangladesh no setor têxtil. Bangladesh atualmente é o segundo produtor têxtil mundial e o Paquistão é o primeiro em roupa de algodão.

Para o presidente mundial da consultoria BCG, o mundo se tornou um lugar muito mais homogêneo em termos de custos e de competitividade, pois o custo da energia caiu dramaticamente nos Estados Unidos, os salários e o custo de vida aumentaram muito na China e no Brasil (Fornetti, 2014).

A tabela 2 a seguir mostra que na Ásia existem países onde os salários são mais baixos do que na China e com esta vantagem se cria uma nova onda de nações que estão conseguindo sempre mais se incorporarem no comércio internacional dos bens de consumo. Esta evolução se verifica nas importações de calçados do Brasil, que em 2013, a China ocupava só o terceiro lugar, atrás do Vietnã e da Indonésia.



Tabela 2: O salário por dia, em dólares, no final de 2011.

Camboja	2.03
Vietnam	3.16
Indonésia	4.94
China	6.91
Tailândia	7.0

Fonte: PNUD, FMI, Les Echos , 21/03/2012 adaptado pelos autores (2014).

Outro fator que limita o papel das empresas terceirizadas que competem a partir de uma exploração sistemática dos trabalhadores é o fato de que as marcas globais estão cada vez mais observando se seus fornecedores assumem a responsabilidade de operar dentro de um rígido código de conduta. As pressões da sociedade civil, por exemplo, obrigou a Nike a mudar de estratégia no fim dos anos 90 (Hartman e Arnold, 2006).

Nos setores intensivos em mão de obra as empresas brasileiras não têm as condições de competir com os concorrentes chineses em nível das remunerações dos funcionários. Para o presidente da multinacional Unilever, Paul Polman, ‘o Brasil é um mercado grande e temos conseguido ser eficientes dentro dele. Mas de fato, os custos trabalhistas estão em ascensão e o Brasil enfrenta o desafio de se tornar mais competitivo no mercado externo’ (Polman, 2014).

Segundo Thomson Datastream, em 2010, o salário médio no setor manufaturado no Brasil estava 60% maior que o salário equivalente chinês. Frente a este diferencial salarial, diversas empresas brasileiras tomaram a decisão, como demais concorrentes da Europa ou da América do Norte de deslocalizarem suas produções para Sudeste da Ásia.

Assim, a tradicional fabricante de brinquedos do Brasil, a Estrela, voltará a exportar após quinze anos longe do mercado internacional, contudo, para isso, não usará suas três fábricas, mas sim, sua unidade na China. O câmbio desfavorável, o alto custo da mão de obra e a dificuldade de logística, justificaram a decisão.

Carlos Tilkian, presidente da empresa afirmou esta estratégia numa entrevista onde diz que “o ativo anterior, que eram as fábricas, perdeu valor. Gradativamente, reduzimos a incidência da manufatura no nosso negócio e partimos para contatos na China. Foram anos de muita transformação, em que a Estrela definiu uma nova estratégia baseada nos principais ativos: a marca, a distribuição e o conhecimento do consumidor” (Estrela, 2014).

As marcas brasileiras de esporte seguem a mesma estratégia, depois das 25 fábricas fechadas pela Vulcabras, dona da Olympikus, outra marca esportiva brasileira prepara cortes. A Cambuci, dona da Penalty, vai fechar duas fábricas até o fim de 2015. Sobrarão uma confecção no Paraguai e uma fábrica de bolas e calçados na Paraíba. No processo, 1 000 funcionários deverão perder o emprego. O objetivo é tirar a empresa do prejuízo e acumular caixa para voltar a patrocinar grandes atletas. Hoje, a Penalty patrocina o time do São Paulo (Cambuci, 2014).

- A terceirização da produção e as empresas sem fábricas

A estratégia de terceirização da produção é ligada aos conceitos de vantagem competitiva e de cadeia de valor (Porter, 1989). O autor propõe um modelo que investiga o valor que as partes específicas de uma organização agregam aos seus produtos ou serviços. A



terceirização surge a partir de uma análise de cada atividade da cadeia de valores (atividades primárias e atividades de suporte), significando eliminar as partes do sistema que podem ser, em melhores condições ou menores preços, contratadas com outra empresa.

A aplicação do foco em atividades geradoras de valor que produzam uma vantagem competitiva conduz as empresas de tecnologia de ponta a privilegiarem as atividades de pesquisa e desenvolvimento e, as atividades marketing ao detrimento das atividades de produção, na medida onde estas últimas não geram um valor agregado significativo e que elas podem ser facilmente subcontratadas nos países que beneficiam de grandes disparidades de custos.

Esta prática de ‘*outsourcing*’ onde as empresas conservam em seu cerne cada vez menos as etapas do processo de produção pode ir até a existência de “empresas sem fábricas”. Se a fabricação deve ser um bem como qualquer outro e se não há mais diferença no processo de produção, um fornecedor pode facilmente ser substituído por outro. Neste caso, as empresas sem fábricas têm como objetivo de concentrar-se em pesquisa, concepção, marketing e serviço aos clientes, terceirizando as outras atividades, principalmente, a produção quando a mesma é padronizada com grande volume e de baixo valor agregado.

Da mesma maneira que as empresas multinacionais tradicionais (HP, Samsung, Apple), as empresas dos países emergentes dos setores de alta tecnologia seguem um padrão de reconfiguração da cadeia de valor com redefinição das fronteiras da organização. Estratégia que consiste a se focar na pesquisa e no marketing como é o caso das empresas chinesas de telecomunicação Huawei e ZTE.

No setor dos bens de consumo, diversos exemplos indicam que, no Brasil, esta prática de subcontratação internacional se desenvolve com a preocupação no país de um risco de desindustrialização. A falta de competitividade de vários setores de atividade preocupa Benjamin Steinbrunch (2014), presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), quando o mesmo declarou que “o Brasil hoje é um país caro. Estamos vivendo uma desindustrialização absurda. Nos últimos 25 anos, a participação da indústria de transformação no PIB caiu de 25% para 12,5%”.

Segundo a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticas, os produtos asiáticos representam 40% das vendas do setor e para o presidente da mesma, a saída é buscar inovação e entrar em segmentos premium. Os importados chegam a custar 40% menos do que os pneus produzidos no Brasil (Rossi, 2014).

1.2. Associação

- A estratégia OEM

A estratégia “*Owner equipment manufacturer*” (OEM) consiste em produzir para uma empresa estrangeira dentro de uma relação de subcontratação. É uma oportunidade para as empresas dos países emergentes de iniciar uma expansão internacional com a aquisição de competência em administração e de aprimorar o saber fazer tecnológico a fim de poder responder às exigências dos padrões internacionais.

Atualmente, as críticas das ONGs estão focalizadas contra as políticas de terceirização da Samsung e da Apple na China. As duas multinacionais subcontratam a fabricação dos produtos, em particular na Foxconn, empresa criticada nas mídias pela sua falta de responsabilidade social.

Em 2010, na Foxconn Technology, em cinco meses, por causa das condições de trabalho desumanas, treze jovens operários tentaram se suicidar, dez conseguiram (Le Monde Diplomatique Brasil, setembro 2010) e, no Brasil, a Foxconn está presente na zona franca de Manaus na fabricação de celular.



Empresas de certos países do Sudeste da Ásia, principalmente em Taiwan, desenvolveram a aptidão para aprendizagem tecnológica nas relações de subcontratação com os grandes fabricantes mundiais. Esta estratégia foi uma pré-condição para colocar em prática sua inclusão nos oligopólios mundiais como o caso da taiwanesa ACER no setor informática.

Dessa forma, as políticas de OEM, que consistem em fabricar os componentes para as grandes marcas mundiais, estão sendo uma etapa fundamental para tornar algumas empresas asiáticas rivais das companhias dos países desenvolvidos.

Asus, por exemplo, é outra empresa de Taiwan especializada na fabricação de *hardware* que produz componentes para outras empresas como Sony, Apple, HP e vende com sua própria marca *notebooks* e *tablet*.

- Os “*Joint Venture*”: a aptidão das empresas dos países emergentes em aproveitarem das parceiras internacionais e das sociedades conjuntas.

Neste tipo de aliança, uma empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outro sócio para estabelecer uma nova entidade no país alvo. Este modelo para entrar em novos mercados permite a divisão dos riscos e a combinação de diferentes pontos fortes da cadeia de valor.

Contudo, a associação entre parceiros estrangeiros e locais pode se inscrever numa relação qualificada de “conflito-cooperação”, onde geralmente, não é um casamento para sempre. A cooperação alavanca até chegar o ponto em que os interesses não coincidem mais, uma vez que depois de um tempo, os objetivos dos sócios começam a divergir e acontece a possibilidade de transformar a aliança em uma empresa controlada a cento por cento por uma das duas empresas.

Para ilustrar a eventualidade de deterioração nas relações entre parceiros, pode-se tomar como exemplo o caso Danone na China. Em 2007, a empresa entrou na justiça contra Zong Qinhou, presidente da *joint venture* que é o nº1 chinês das águas sem gás com a marca Wahaha.

Esta cooperação representava $\frac{3}{4}$ das atividades da Danone na China e 10 % das vendas mundiais. Em 2005, Danone descobriu que usinas escondidas de Zong Qinhou produziam também bebidas Wahaha, apesar de que a marca deveria ser vendida exclusivamente a partir das fábricas da *joint-venture*. O grupo francês entrou com a ação em Stockholm em maio 2007 e na corte norte-americana em junho 2007.

Em 30 de setembro 2009, Danone e Wahaha oficializam a ruptura. No final deste ano mesmo, a Danone vendeu sua participação de 51% na *joint venture* onde Zong Qinghou pagou 300 milhões de euros (Danone queria 1,6 bilhões de euros).

É um dilema para as empresas dos países desenvolvidos que devem, ao mesmo tempo, proteger seus avanços tecnológicos para aumentar sua presença nos países emergentes. Desde os anos 80, a China começou a liberalizar a sua economia, convidando empresas estrangeiras a investirem em *joint ventures* com empresas chinesas. A lógica chinesa era que cada uma dessas empresas estrangeiras iriam trazer seu *know how* em troca do acesso ao mercado chinês (Urbasch, 2004).

Percebe-se atualmente que as empresas estão competindo contra países e não apenas com outras empresas. As empresas do Norte podem estar construindo sua concorrência futura em troca de acesso aos mercados e as mesmas reconhecem que se não fizerem isso, um concorrente o fará.

Gerentes podem acreditar que transferindo o *know how* para o Sul, eles estarão construindo seu próprio concorrente. É uma preocupação frequente quanto à China que gosta de utilizar do seu tamanho enquanto mercado para atrair empresas que possuem a experiência necessária. Companhias chinesas usam o *know how* adquirido com a parceira para competir



futuramente com os ex-parceiros e esse tem sido o padrão na indústria automobilista, aeronáutico (joint venture com Embraer) e de trens de alta velocidade.

“O que pode ser um pacto com o diabo é na realidade um risco calculado. Muitas vezes essa parceria é o caminho mais seguro para permanecer no jogo. Se a criação de um futuro concorrente é a cruz, conceder mercados em crescimento para os concorrentes existentes é a espada” (Ram Charan, 2013, p.200).

No setor eletrodoméstico, o Grupo chinês Haier foi criado em 1984 à partir de uma *joint venture* com a alemã Liebherr. A Haier entrou no mercado norte-americano sem que os grandes fabricantes percebessem, concentrando-se em nichos como de geladeiras compactas adequadas para escritórios e dormitórios.

Segundo Euromonitor Internacional, ao nível mundial, sua participação no mercado das geladeiras passou de 5,1% em 2001 para 12,4% em 2009. Com esta progressão, a empresa tomou a liderança do mercado mundial, ultrapassando o americano Whirlpool (Les Echos, 7/05/2010).

Para se inserir com sucesso no mercado mundial, uma das estratégias é focalizar em um nicho ignorado pelos líderes do mercado, como o caso apresentado da Haier com o segmento dos frigobares e o caso da Embraer no mercado dos jatos regionais (Drouvot, 2005).

1.3. As filiais de produção: o caso das fusões e aquisições

- Uma estratégia agressiva de aquisição

Child e Rodriguez (2005) indicam que geralmente a estratégia internacional das empresas chinesas visa buscar ativos tecnológicos e de marcas a fim de adquirir uma posição competitiva nos mercados estrangeiros. Esta política não se integra nas teorias que pretendem que as empresas se internacionalizam para explorar vantagens competitivas. No caso das empresas chinesas, o objetivo é mais de reduzir as desvantagens que elas têm graças à aquisição de um concorrente estrangeiro.

Outro fundamento do desenvolvimento internacional das empresas é a vontade de assegurar o fornecimento de recursos essenciais, adquirindo as fontes de produção. A integração vertical agora está ressurgindo como um mecanismo de defesa. Com fusão e aquisição, a indiana Arcelor Mittal, a maior empresa mundial de aço assegurou o acesso ao minério de ferro.

No setor de mineração, a brasileira Vale com as empresas australianas Rio Tinto e BHP Billiton representam 70% do minério transportado. Nesta situação de oligopólio, os gigantes da mineração conseguiram uma elevação significativa dos preços. Em particular com o forte aumento da demanda chinesa, o preço do minério de ferro foi multiplicado por treze vezes entre 2002 a 2011. As estatais chinesas gastaram mais de US\$ 100 bilhões na compra de empresas de mineração e energia ao longo dos últimos cinco anos de 2006 a 2011 (Bloomberg, 2012).

Em meio das 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. A fim de mostrar como as empresas dos países emergentes aplicam, com muita audácia, uma estratégia global por meio de fusões e aquisições para crescer, segue uma rápida apresentação de três casos que modificam profundamente as estruturas de um mercado mundial em três setores de atividade tendo como exemplo, na siderurgia a indiana Arcelor Mittal; no setor da computação com a chinesa Lenovo e no mercado de cerveja com a belga-brasileira InBev.



- Três casos que modificam profundamente as estruturas de mercado mundial

- O caso Arcelor Mittal

É o caso de uma aquisição hostil na bolsa de valores. No setor siderúrgico, em 27 de janeiro de 2006, o grupo indiano Mittal Steel, lançou uma Oferta Pública de Compra hostil (OPA) sobre o primeiro produtor mundial, o europeu Arcelor. Este grupo nasceu da fusão em fevereiro de 2000 do francês Usinor, o luxemburguês ARBED e o espanhol Aceralia.

Na França, a empresa procedia da Usinor, grupo que foi nacionalizado em 1981 e que, em seguida, foi objeto de uma profunda reestruturação graças as ajudas importantes do Estado. Para os responsáveis políticos franceses era difícil aceitar que uma família indiana riquíssima monopolizasse um grupo tão importante e recuperasse o lucro de todas as ações efetuadas pela coletividade cujo objetivo foi reestruturar a siderurgia francesa (Drouvot, Amaral, Magalhaes, 2007).

Um ponto sensível refere-se, segundo o jornalista M. Chauvot (2006), a esta OPA ter criado um sismo no capital europeu, pois foi a primeira vez que um grande grupo do velho continente, um dos mais importantes do CAC 40, muito tempo sustentado pelos braços do poder público, encontra-se como alvo de um concorrente procedente de um país emergente.

O CAC 40 é um índice baseado sobre as cotações no mercado das quarenta empresas *Euronext* da bolsa de Paris e essa OPA hostil foi considerada como a maior batalha na bolsa durante toda a história da siderurgia, tendo durante mais de cinco meses, numerosos sobressaltos antes de terminar para se transformar em uma fusão amigável.

- O caso Lenovo

As empresas do Norte ficam sob a pressão de se desfazerem das atividades que não tragam um nível de ganho exigido pelos acionistas. São oportunidades para os líderes globalmente ambiciosos de as adquirirem. Elas podem oferecer uma posição de destaque nos países desenvolvidos e criar barreiras para um concorrente que queira invadir seus territórios.

Em 2004, por um preço de US\$1,7 bilhões, o grupo chinês Lenovo teve a oportunidade de assumir o controle do setor de microcomputadores da IBM, quando ocorreu esta divisão a mesma estava focada nas perdas, o que penalizou a criação de valores para seus acionistas.

Na realidade, apesar do seu forte crescimento, esta atividade tem sido vítima no período de 1998 a 2002 de uma guerra de preço. As grandes multinacionais líderes do mercado como IBM e HP tiveram por um lado seus lucros muito reduzidos com a chegada dos protagonistas chineses e de Taiwan e, por outro lado, com a monopolização dos lucros pelos fornecedores dos programas Intel e Microsoft (Drouvot, Magalhães, 2006).

Em 2013, a Lenovo ultrapassou a HP e o grupo é atualmente o primeiro produtor mundial de PCs. Em 2012, com a compra da CCE por R\$300 milhões, a empresa conseguiu também assumir a liderança do mercado brasileiro dos PCs (Varella, 2013).

- O caso da InBev

Em 1999, três investidores do Brasil, Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto da Viegas Sicupira, fundadores da empresa de investimentos 3G Capital,



projetaram a fusão das duas maiores cervejarias do Brasil, a Brahma e a Antártica. Com aquisição de concorrentes menores, por mais de cem anos, as duas empresas moldaram a indústria cervejeira no Brasil. Da fusão criou-se a AmBev, a quinta maior cervejaria do mundo com operação em cinco países (Sull e Escobari, 2004).

Em 2004, aconteceu uma fusão entre a AmBev e a Interbrew, uma cervejaria belga e a companhia foi rebatizada como InBev. O brasileiro Carlos Brito, CEO do grupo conseguiu aumentar bastante o valor de mercado da nova empresa e foi atrás da Anheuser-Bush, empresa familiar que tinha quase metade do mercado de cerveja dos EUA.

Em 2008, com mais esta aquisição por 52 Bilhões de dólares, para Ram Charan (2013), a lição permanece, como tantas outras empresas estabelecidas, que os gestores da Anheuser não perceberam o poder que os novos concorrentes estrangeiros tinham acumulado.

Hoje, a AB Inbev vende 20% das cervejas do mundo e tem 33% dos lucros do setor.

2. Os trunfos das empresas emergentes

2.1. A ênfase excessiva em resultados de curto prazo das multinacionais ocidentais constitui-se numa das oportunidades para os grupos industriais dos países emergentes.

Nos países emergentes muitas empresas iniciantes prosperam com margens de lucro baixas, diminuindo a rentabilidade para todo o setor e, além disso, muitas empresas do Sul, especialmente aquelas apoiadas por seus governos, procuram ampliar sua participação de mercado com as práticas dos menores preços. De forma geral, os donos destas, são mais pacientes em obter o retorno sobre seu investimento do que as dos países do Norte.

Para Ram Charan (2013), a ênfase excessiva em resultados de curto prazo é uma obsessão da Wall Street, cuja maioria das empresas cotadas nas bolsas ocidentais têm incentivos salariais aos CEO's e premiam, principalmente, os líderes que alcançam os objetivos de desempenho financeiro.

Segundo o autor, buscar alterações incrementais no contexto da ruptura global não é uma via segura para o sucesso. A principal habilidade mental da liderança atual é a capacidade de identificar as oportunidades de longo prazo e grande escala. As realidades da resistência organizacional e a miopia da Wall Street podem impedir organizações de fazerem apostas estratégicas mais radicais.

“É preciso muita habilidade e coragem para resistir à pressão quando os donos do capital são representados ruidosamente por intermediários, como administradores de fundos, cujos ganhos estão na entrega dos lucros a curto prazo” (Ram Charan, 2013, p.128)

2.2. As capacidades de líderes das empresas do Sul de dominar os contextos locais.

Os executivos do Brasil ou da Índia são reconhecidos pela capacidade que eles têm de se adaptarem a contextos culturais, sociais e governamentais muito diferentes. A competência deles está em serem « multicontextuais », ou seja, eles têm a capacitação necessária para dominar múltiplos contextos locais com rapidez e flexibilidade, separando os fatores chaves e novas regras práticas (Ram Charan, 2013, p.149).

Do lado dos empresários indianos, segundo Ghemawat (2008), a vantagem é que estes aproveitem do fator de proximidade cultural da Índia com os Estados Unidos pelo uso intenso do idioma inglês no país. Além disso, a comunidade indiana nos Estados Unidos e as elites ocidentalizadas do país podem facilitar o processo de globalização das empresas nacionais.



Os países em desenvolvimento sofrem com a falta de infraestruturas e de instituições que rendam os mercados eficientes (Khanna e Palepu, 2006), e passam a atuar como a Índia que está investindo agressivamente em Bangladesh, Vietnã, Mianmar, cujas raízes antigas do budismo criam uma afinidade natural. Sua familiaridade com fracas infraestruturas e má gestão lhe dá uma vantagem para entender as condições locais.

Dessa forma, Cruz (2013) afirma que as capacidades de líderes do Sul de dominar os contextos locais são também determinantes na África, continente considerado como uma nova fronteira da expansão internacional das empresas. A economia africana como um todo cresceu, em média, 6% ao ano e os investimentos estrangeiros diretos se multiplicaram por três em dez anos, passando de 15 bilhões de dólares em 2002 a 46 bilhões de dólares em 2012. Os empréstimos chineses na África dobraram entre 2009 a 2012, atingindo neste último ano o valor de US\$ 20 bilhões.

Em 2012, o comércio bilateral entre o Brasil e a África chegou a US\$ 27,6 bilhões (Jeune Afrique, 2013), podendo-se citar a presença da empresa de engenharia e de construção civil Odebrecht que está em Angola; o fabricante de ônibus Marcopolo que está no Egito e na África do Sul e, a Vale que inaugurou em 2011 a segunda maior mina de carvão a céu aberto do mundo em Moçambique (Valor, 7/06/2011, B13).

2.3. As grandes empresas dos países emergentes beneficiam do apoio dos poderes públicos.

Longe das políticas liberais preconizadas pelas instituições internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI) ou a Organização Mundial do Comércio (OMC), as grandes empresas dos países emergentes beneficiam do apoio constante dos poderes públicos e isso é particularmente significativo na China e no Brasil.

O intervencionismo do Estado nas organizações se manifesta em primeiro lugar nas empresas públicas e naquelas que o governo tem uma participação majoritária. O governo chinês detém participações majoritárias em algumas das maiores empresas do país. Essas empresas estatais representam 30% de todos os ativos industriais na China e são dirigidas por gestores sintonizados com os objetivos e as políticas do governo central, onde para Ram Charan (2013, p.47) nenhum país pratica o capitalismo de Estado com mais habilidade e agressividade que os chineses.

No caso do Brasil, segundo Bush (2010), a sede da “Brasil S.A”, centro de gravitação da economia do país, é uma rede de interesses entre o Estado e a economia privada. Em algumas das principais empresas (Vale, Petrobras, Embraer), apesar das privatizações, o Estado brasileiro tem sempre a última palavra.

Contudo, se no leste da Ásia as intervenções governamentais e as relações intensas entre o Estado e as empresas criaram um ambiente favorável para desenvolver os ramos estratégicos e promover a atualização tecnológica; na América latina, as experiências com políticas intervencionistas geralmente não favoreceram a eficiência das empresas. O resultado foi mais a instauração de um capitalismo de compadrio, sistema baseada na troca de favores entre público e privado. Um sistema em que aqueles próximos do poder recebem favores como crédito mais barato ou contratos públicos. Como aconteceu no caso do esquema de drenagem de recursos da Petrobras para beneficiar interesses dos partidos políticos, inclusive os da oposição, o sistema assim mostra como as instituições podem servir mais o poder que a população (Barros, Maia Junior, 2014).

2.4. Os grupos dominantes nos países emergentes são muitas vezes empresas familiares.



As empresas dos países emergentes são muitas vezes controladas por uma família que pratica uma estratégia de longo prazo sem precisar se submeter as mesmas regras de gerenciamento e as exigências de criação de valor de curto prazo para os acionistas.

Mesmo em caso de capital aberto, com o controle familiar do capital, as empresas não podem ser vítimas nas bolsas de valores onde elas são cotadas por meio de uma aquisição a partir de uma operação hostil de compra de ações (*take over*).

Na Índia, famílias riquíssimas (os *tycoons*) controlam uma grande proporção dos conglomerados. O grupo cultural Bania inclui celebridades como Lakshmi e Aditya Mittal do primeiro grupo mundial do aço, Arcelor Mittal e, J.R.D. Tata, do conglomerado Tata que comprou a Jaguar e a Land Rover da Ford.

Diversas famílias na Índia estão na lista dos maiores bilionários mundiais (Lakshmi Mittal, Mukesh Ambani, Anil Ambani, KP Singh) e estas têm acessos a todos os recursos financeiros necessários para desenvolver uma estratégia global (Ram Charan, 2013).

No Brasil, sob o comando de Antônio Ermínio de Moraes e seu irmão José Ermínio, a empresa familiar Votorantim, originalmente uma indústria têxtil fundada em 1918 pelo seu avô materno no interior paulista, transformou-se em um dos maiores conglomerados do mundo com atividades na produção de alumínio, de aço, de cimento, celulose e suco de laranja.

Segundo Urbasch (2004), o também grupo brasileiro produtor de aço Gerdau, com certeza é uma das empresas brasileiras mais globalizadas. A primeira fábrica de Pregos Pontas de Paris da Gerdau criada em 1901 em Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, teve como fundador Johann Heinrich Kaspar Gerdau, um emigrante alemão que chegou ao Brasil com vinte anos de idade.

O desenvolvimento internacional da empresa se iniciou nos anos 80 com as aquisições de usinas siderúrgicas no Uruguai e no Chile. A partir de 1989, Gerdau se implantou na América do Norte com a compra da canadense Co-Stell, e depois, com a aquisição da Chaparral Steel por um preço de 4,2 bilhões de dólares. A empresa realiza quase a metade de seu faturamento nesta região do mundo. A família Gerdau guarda o controle do capital do grupo, apesar da Gerdau S/A ser cotada nas bolsas de São Paulo, Nova York, Madrid e Toronto.

3. Os estágios de desenvolvimento das desafiantes globais.

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

- No **Estágio I**, os países com baixo nível de desenvolvimento produzem no nível de preços baixos. As economias são conduzidas pelos fatores de produção (*factor-driven economies*).

A primeira etapa de desenvolvimento internacional se baseou nas exportações competitivas graças aos custos baixos de produção e aos volumes elevados.

- Por sua vez, no **Estágio II**, a busca é por melhor qualidade do produto fornecido, com o aumento da eficiência (*efficiency-driven economies*). A partir da base inicial, a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento, visando a liderança tecnológica em relação aos grandes concorrentes mundiais.

Para Rich Lesser, o Presidente da consultoria *Boston Consulting Group* (BCG), como as empresas brasileiras não têm como competir em termos de custos, a



prioridade precisa ser produtividade, inovação, qualidade e capacidade de compreender o cliente (Fornetti, 2014).

Uma pesquisa de Bhattacharya e Michael, (2006) que investigou 50 empresas locais em 10 países emergentes indica que ao contrário de uma percepção popular, os “*local winners*”, muitas vezes, incorporam as tecnologias da última geração. Em particular isso se verifica nas jovens companhias no setor das tecnologias de ponta (caso da Totvs no Brasil).

- O **Estágio III** é a etapa da procura de liderança comercial com a penetração das redes de distribuição e eventualmente com a aquisição de marcas estrangeiras de forte notoriedade.

Voltando ao caso da taiwanesa ACER, a partir da capacidade de fabricar os componentes para as grandes marcas mundiais em conformidade com os padrões por elas impostas, a empresa desenvolveu uma estratégia de marketing para passar da simples relação de fornecedor a um papel de concorrente com a valorização no mercado de sua própria marca.

Segundo Van Agtmael (2009), as empresas não devem construir uma marca própria muito cedo, sendo preferível começar conquistando presença no mercado global como empresa terceirizada, escondendo-se por detrás das marcas globais.

Numa primeira entrada, se comprometer com os mercados internacionais sem maestria da qualidade dos produtos ou dos serviços ao consumidor, pode se terminar em desastre, como foi o caso da Hyundai nos Estados Unidos nos anos 90.

Construir sua marca na escala mundial necessita de imensos investimentos em marketing e a empresa sul coreana Samsung conseguiu dessa forma se colocar em um nível comparável de notoriedade aos seus concorrentes japoneses como Sony, Sharp e Toshiba.

Outra opção é de ter boa estratégia de aquisição com a compra de uma marca reconhecida internacionalmente. Em 1999, a Volvo Cars foi vendida a Ford Motor Company. Em maio de 2010, a Ford acertou a venda da Volvo para a chinesa Zhejiang Geely Holdin Group em uma transação envolvendo US\$1.8 bilhões.

- O **Estágio IV** surge com a busca pela inovação radical, coisas que ninguém antes havia tentado ou pensado (*innovation-driven economies*) e também uma nova configuração das empresas, onde as novas organizações globais são menos centradas em suas matrizes e aproveitam as vantagens da presença global.

Isso inclui a realocação de operações para outros países que possam executá-las com mais eficiência até ter uma diversidade de nacionalidades no conselho de administração (Rossi, 2014).

Tabela 3: As etapas de desenvolvimento das empresas globais desafiadas

Pesquisa e desenvolvimento	Estágio 2: . Ranbaxy (Índia)	Estágio 4: . Embraer (Brasil)
Custo, volume e qualidade	Estágio 1: . Guangdong Galanz (China)	Estágio 3: . Haier (China)
Tipo de investimentos	Componentes e marca de distribuidores	Marca, distribuição e serviço

Fonte: J. P. Larçon (2004) adaptado pelos autores (2014).



Apesar da existência de casos de empresas inovadoras como a Marcopolo, uma das maiores fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo e que gerou 35 patentes no Instituto Nacional da Propriedade Industrial com o lançamento de seu ônibus de última geração (HSBC, 2014), o Brasil não conseguiu entrar numa dinâmica de inovação do mesmo jeito que a China e a Índia. Esta constatação é um dos fatores que explicam a falta de competitividade internacional das empresas brasileiras em diversos setores de atividade.

Hoje, com as capacidades em pesquisa e engenharia dos países emergentes sempre mais reconhecidas, as multinacionais adotam uma política de pesquisa e desenvolvimento globalizada a fim de utilizar as competências específicas locais. Isso justifica o deslocamento de certas atividades de pesquisa, sobretudo na China e na Índia, inclusive com os funcionários menos remunerados. É o caso da General Electric, onde a atividade de pesquisa se apoia em quatro centros: Nova York, Munique, Bangalore e Xangai.

Conclusão

Nos anos 1990, com a abertura dos mercados, as multinacionais dos Estados Unidos, da Europa e do Japão ampliaram seus investimentos nos países em desenvolvimentos com a convicção que as empresas locais não tinham condições de enfrentar as concorrências dos grandes grupos mundiais dotados de enormes recursos financeiros e tecnológicos.

Com a globalização, bastantes empresas locais não conseguiram sobreviver face a chegada dos concorrentes estrangeiros, que segundo a revista Exame (2001), de 1992 até 2001, 1386 empresas brasileiras foram adquiridas por companhias internacionais.

Contudo, segundo Bhattacharya e Michael (2006), nestas confrontações entre um Goliath global e um David local, diversas empresas locais foram capazes de competir com sucesso no mercado interno e depois fora do país.

William Green (2011), Chairman da Accentura, declarou numa entrevista que ‘quando converso sobre mercados emergentes com nossos clientes, costumo dizer que eles não devem temer seu vizinho, mas sim aqueles cujos nomes não conseguem pronunciar’. Durante os dez últimos anos, apareceu na imprensa econômica, os nomes de diversas empresas da Índia e da China que ainda não eram conhecidas no nível internacional.

Sendo assim, diversas condições são necessárias para que um país se engaje num processo de desenvolvimento durável apoiando-se no impulso de empresas nacionais, dentro as quais se destacam:

- O engajamento do Estado com as empresas nacionais por meio de políticas industriais ambiciosas e da criação de um meio ambiente favorável. O desenvolvimento econômico e social da Coréia do Sul se explica numa convergência entre a política industrial dos governos planejada a longo prazo e as orientações estratégicas dos conglomerados nacionais como Hyundai, Samsung, LG.

No caso do Brasil, para Benjamin Steinbruch (2014), presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), ‘qualquer país tem um plano de investimento de vinte anos como a China, o Japão, a Coréia. O Brasil não tem. Ou pelo menos a gente não conhece. Porque são tantas medidas paliativas tomadas no dia a dia que acabam distorcendo o plano maior. Se você perguntar hoje qual é a política industrial brasileira, eu duvido que alguém saiba responder’.

- A educação e a pesquisa devem ser as prioridades dentre as despesas públicas. Isso foi outro fator chave de sucesso no desenvolvimento econômico da Coréia do Sul. As capacidades da Índia nos serviços de informática provêm da qualidade dos institutos científicos e tecnológicos nacionais.



« ... o Sul está conduzindo a ruptura e o Norte está com medo dela. Gostando ou não, você não tem escolha, exceto descobrir como posicionar seu negócio em fase de mudança. As oportunidades no Norte não vão desaparecer, mas as empresas que permanecem sem mudar encontrarão dificuldades para crescer »(Ram Charan, 2013, p.17).

Percebe-se, portanto, de um lado, que os países desenvolvidos vão ganhar com a prosperidade das nações emergentes graças ao progresso dos mesmos e o potencial de consumo de suas classes médias. Por outro lado, entretanto, resta saber em que proporções as empresas dos países emergentes conseguirão desafiar as multinacionais atuais.

O desenvolvimento dos países emergentes indaga que, em condições especiais, é possível criar-se “vantagens comparativas”. Segundo Labrada Bado (2004), a nova teoria do comércio internacional desenvolve explicações sobre a evolução dos padrões e da competitividade a partir do exame das interações estratégicas das empresas e de governos. Sob certas condições restritivas, uma política industrial com plena visibilidade e transitória, apoiada em recursos claramente alocadas no orçamento, pode intervir com sucesso, alterando o resultado da competição entre as empresas nacionais em relação às empresas estrangeiras.

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 garante a preservação do emprego e a independência nacional (Lenglet, 2014).

Bibliografia

- Araújo de Moraes, W. F. De Oliveira, B. (2006). « **Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes:** uma análise crítica, Revista Eletrônica de Negócios Internacionais », ESPM, V.1, N.1, p203-220, jul/dez 2006. Disponível em <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/42/> Acesso em 16/10/2014.
- Barros, D. ; Maia Junior, H. (2014). « **Luz no fim do túnel?** », Exame, 29 de outubro, 2014, p.36-47.
- Berger, S. (2006). *Le made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*. Paris, Edition du Seuil.
- Bhattacharya, A. K.; Michael, D. C. (2006). « How local companies keep multinationals at bay », In: *Winning in the world's emerging markets*, 2nd Edition, Harvard Business Review, oct.2006, p.20-34. Disponível em http://i-imba.dmst.aueb.gr/html/det/HBS_Winning_in_the_Emergent_Markets_5954.pdf#page=5
- Blecher, N. (2006). « **As 100 emergentes do mercado global** » Exame, abril.com.br. 15/06/2006.
- Busch, A. (2010). **Brasil**, País do Presente. O poder econômico do “Gigante Verde” São Paulo, Cultrix, p. 129-130.
- Cambuci, (2014) « **Hora de fechar fábricas** », Exame, 17 de setembro de 2014, p.30.
- Chauvot. M. (2006). « **Arcelor écarte toute négociation sur le prix de l'OPA de Mittal Steel** », Les Echos, 31/01/06.
- Child, J. ; Rodriguez, S. B. (2005). « **The internationalization of chinese firms:** a case for theoretical extension? », Management and Organization Review, Vol.1, Issue 3, Nov. 2005 p.381-410.Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x/full> Acesso em 13/10/2014.
- Cruz, P. (2013). « **A África:** uma nova fronteira », Exame, 21 de agosto de 2013.



- Drouvot, H. (2005). *Le Made in Brésil. L'industrie brésilienne face à la mondialisation*. Grenoble, PUG. Capítulo 11, a indústria aeronáutica.
- Drouvot, H.; Magalhães, C. (2006). « **Vantagens competitivas das empresas de países emergentes** », *Desenvolvimento em Questão*, Editora Unijuí, ano 4, nº8, jul./dez.2004, p. 75-103.
- Drouvot, H.; Amaral, H.; Magalhães, C. (2007). « **Le retour des OPA hostiles et les réactions de patriotisme économique**, le cas d'Arcelor Mittal », *Revista FACEF*, vol.10, nº2. p.233-246.
- Estrela, Veja, 4 de junho de 2014, p.15-19.
- Exame, (2001). « **A derrubada das barreiras culturais** », *Exame*, 16/05/2001.
- Fornetti, V. (2014). « **A febre do made in China está passando** », *Exame*, 11 de junho de 2014, p.126.
- Garelli, S. (2008). « **Entrevista do diretor do Centre de Compétitivité mundial de l'IMD (Lausanne)** », In: *Gazeta Mercantil*, 30/08/2008.
- Ghemawat, P. (2008). *Redefinido Estratégia global*, Porto Alegre, Bookman.
- Green, W. (2011), **Entrevista**, *Dinheiro*, 25/05/2011, p.32-34.
- Hartman, L. P.; Arnold, D. G. (2006). « **Multinationales et avenir des sweatshops** », In : Rosé, J.J., *Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck, p.275-288.
- Hill, Hwang, Kim, (1990). « **An eclectic theory of the choice of international entry mode** » *Strategic Management Journal*, V.11, Nº2, p.117-128, fev 1990.
- HSBC (2014). « **Inovar para vencer** », *Exame*, 3 de setembro de 2014, p.31.
- Jeune Afrique, (2013). <http://economie.jeuneafrique.com/regions/international-panafricain/22322-bresil-africa-retour-a-la-case-depart.html>
- Johanson, J.; Valhne, J.E. (1977), « **The internationalization process of the firm, a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments** » *Journal of International Business Studies*, Spring, p.23-32.
- Khannan, T. ; Papelu, K. G. (2006) . « **Building world-class companies in developing countries** », In: *Winning in the world's emerging markets*, 2nd Edition, Harvard Business Review, oct.2006, p.36-45. Disponível em http://i-imba.dmst.aueb.gr/html/det/HBS_Winning_in_the_Emergent_Markets_5954.pdf#page=5
- Labrada Bado, A. (2004). « **Das vantagens comparativos à construção das vantagens competitivos : uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional** », *Revista de Economia, de Administração e de Relações Internacionais da FAAP*, vol.3 (5), jul 2005, p.5-20.
- Larçon, J. P. (2004). « **Pays émergents: l'avantage concurrentiel des acteurs locaux** », *L'Art du Management, Les Echos*, 16/09/2004, p.9.
- Lemaire, J. P. (1996). *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, 1996
- Lenglet, F. (2014). *La fin de la mondialisation*, Paris, Librairie Arthème Fayard,
- Mano, C.(2014). « **As multinacionais acabaram** », *Exame*, 6 de agosto, 2014,p.102.
- Mendonça de Barros, L. C. (2014). « **O crescimento da classe C** », *A Tarde*, 13/06/2014, p. B8.
- Minervini, N. (1997). *Exportar, competitividade e internacionalização: Guia prática do exportador*, Makron Books, São Paulo.
- O Globo (2014). « **O Brasil é o penúltimo em ranking internacional de investimento por aluno** », Disponível em: <http://oglobo.com/sociedade/educação:brasil-o-penultimo-em-ranking-internacional-de-investimento-por-aluno-13873118>. Acesso em: 11/09/2014.
- Ram Charan, (2013). *Ruptura global, liderando seu negócio através da grande transformação do poder econômico mundial*, São Paulo, HSM Editora.
- Paduan, M. (2012). « **A China escolhe seu caminho, e nós?** », *Exame*, 14/11/2012, p. 41-54.



- Polman, P. (2014). « **O CEO da sustentabilidade** », Exame, 10/09/2014, p.17-21.
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, RJ: Campus.
- Rossi, L. (2014). « **Para enfrentar os chineses** », Exame, 30 de abril de 2014, p. 114.
- Rossi, L. (2014). « **Mais países, novas rotinas** », Exame, 6 de agosto, 2014, p.9-100.
- Steinbuch, B. (2014). « **O Brasil pode bater no muro** », Veja, 3 de setembro, 2014, p. 15-17.
- Sull, D. N.; Escobari, M. E. (2004). *Sucesso Made in Brasil. Os segredos das empresas que dão certo*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Urbasch, G. (2004). *A globalização brasileira. A conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Van Agtmael, A. (2009). *O século dos mercados emergentes*, São Paulo, Cultrix.
- Varella, J. (2013). « **O céu não é a limite para a Lenovo** », Dinheiro, 24/11/2013, p.53.