

# L'EXPORTATION

LE MENSUEL DU COMMERCE INTERNATIONAL

N° 60 - AVRIL 1990 - 25 F - 4 ECU

# BRÉSIL

## LA JUNGLE DES AFFAIRES

**USA : METTEZ-VOUS  
AUX NORMES**

**LES JUNIOR EXPORT  
AU BANC D'ESSAI**

M 1559 - 60 - 25,00 F



71559025008 00600

GRUPE  
**Les Echos**

## BRÉSIL : FAITES-VOUS UNE PLACE AU SOLEIL

*Le marché brésilien est une jungle. La clé de l'eldorado, c'est le long terme, l'implantation et le recours à des éclaireurs locaux.*

— par Catherine Rouhaud, envoyée spéciale

**D'**abord vous ne craignez pas les chaleurs tropicales. Ni le froid des salles conditionnées. Vous aimez la bière de façon immodérée. Et les femmes. Vous aimez votre pays mais pas le gouvernement, responsable de tous vos déboires. Vous prenez la loi pour ce qu'elle est : un texte susceptible d'être « interprété ». Vous avez un ordinateur dans la tête et vous jouez avec l'inflation comme d'autres avec un ballon.

Rien d'ailleurs ne vous amuse plus que de calculer le rendement des placements à l'« overnight ». Vous n'hésitez jamais à circuler sur le fil du rasoir car vous savez que Dieu est brésilien. Le cas échéant, vous retournez votre veste. Quoi qu'il arrive, vous retombez toujours sur vos pattes. En un mot, vous avez du « jeu de ceinture », le « jeito », la « façon ». Bref, vous êtes brésilien.

« Essayez donc de faire des projets dans un pays pareil ! Pendant plus d'un an, le suspense de la campagne présidentielle a paralysé tout le pays. Même dans le privé, plus personne n'osait prendre de décisions. Avec l'investiture du nouveau président, les affaires devaient reprendre. Mais il faudra attendre la fin du Carnaval ». Ronchon, ce Français

installé depuis quinze ans dans le nord du Brésil !

« Ce n'est pas le Brésil qui est en crise, c'est la politique brésilienne » précise un autre. « Il y a dix ans, les Brésiliens fixaient eux-mêmes les règles du jeu. Aujourd'hui, ils ont une soif énorme en capital externe et technologies nouvelles et ils vont devoir s'ouvrir. C'est le moment ou jamais d'y prendre pied ».

Soit Collor, le sauveur, nouvellement élu à la présidence du Brésil, l'homme qui doit redonner confiance aux Brésiliens et aux investisseurs étrangers... Trente-quatre ans, une classe internationale à la JR tendance Miami-Vice, Fernando Collor de Mello, champion de

karaté, favori des plus pauvres comme des plus nantis, ne va pas avoir la tâche facile : une dette extérieure de 110 milliards de dollars, l'une des plus lourdes du monde ; une dette intérieure supérieure à la précédente, qui massacre dans un seul mouvement les plus pauvres et les classes moyennes ; une inflation qui dépasse officiellement les 75 % mensuels ; un marché intérieur extrêmement protégé de toute compétition internationale ; enfin une administration lente et corrompue qui pèse d'un poids constant sur les affaires : il arrive que vingt-cinq fonctionnaires soient salariés pour travailler sur un seul ordinateur... en panne.

On compte donc sur les cinq ans de mandat à venir pour savoir si ce politicien de fraîche date élu au suffrage universel est à la mesure de l'immense rêve brésilien : celui d'un pays qui se veut jeune, beau, grand, riche, moderne et malin... Malins, les Brésiliens le sont, surtout en ce qui concerne les affaires. Ce sont même des « as » dans l'art de conduire les négociations : « Un Brésilien ne dit jamais non mais ça ne veut pas dire qu'on peut tout faire ». Jeune, mais surtout demandeur : c'est tout cela que Charles Meyrieux dut comprendre quand il posa pour la pre-





mière fois le pied au Brésil, il y a, tout juste quarante ans. En 76, son vaccin contre la méningite permettait de prémunir 100 000 Brésiliens contre l'épidémie. Aujourd'hui Biolab, l'unité franco-brésilienne de Meyrieux, emploie cent trente personnes et enregistre un CA de 7 millions de dollars : bientôt la plus grosse implantation de ce groupe à l'étranger.

De Rhodia, la pionnière qui s'y installa en 1919, à Saint-Gobain présente au Brésil depuis 1937, en passant par le Crédit lyonnais, qui vient d'y fêter ses quarante ans, « toutes les sociétés petites ou grosses n'ont jamais regretté de s'y être installées » témoigne Didier Bourguignon, attaché commercial du consulat de Rio.

Et elles sont nombreuses, quatre cents en tout dont cinquante seulement issues de grands groupes. Pas ou peu de petites PME : le marché effraie et semble réservé aux multinationales. Danone pourtant y a implanté sa formule « yaourt », Carrefour sa formule « grande distribution » et Trigano sa formule « Club Med ». Arjomari Prioux qui y exportait son papier monnaie vient de s'associer avec des Brésiliens et produit maintenant « national ».

Même les Frères Garraz s'y sont mis il y a quatre ans au travers de leur société Radiall. Chimie, pharmacie, agro-alimentaire, métallurgie, pneumatique, distribution, électricité : les Français sont dans tous les secteurs, avec une préférence pour les services, la banque, les assurances et le tourisme. Pourtant, dans ce pays très volontiers francophile, les Français sont peu

téméraires : 4,2 % seulement de la totalité des investissements étrangers.

### FIÈVRE

Ce n'est certainement pas la faute des Brésiliens qui ne jurent que par Paris, les trésors de notre culture et la beauté d'une langue « précieuse parlée du bout des lèvres ». En vérité, ce sont les Français qui ont du mal à se faire au Brésil et aux Brésiliens. Ceux qui ont réussi leur installation ont, eux, bien assimilé les paradoxes d'une société à la fois latine et tropicale : « Au Brésil, tout va très vite, c'est la fièvre, la crise permanente. C'est épuisant. On peut faire fortune très vite et se ruiner aussi vite. Les changements de situation se font à 180°, le marché est très fluctuant. C'est exaltant ». « Le Brésil est à l'antithèse de notre discours cartésien. Il est invertébré, capable d'être à la fois une chose et son contraire ». Soit le

pays du perpétuel futur : « Un pays d'avenir et qui le restera », disait à son sujet le général de Gaulle.

« Brasil, meu Brasil brasileiro... Imaginez une salle de concert qui se lève pour chanter « France, ma douce France » ; imaginez un candidat à la présidence qui utilise le vert, le jaune et le bleu du drapeau pour colorier son nom... Vous l'avez compris : le Brésil est très nationaliste. Vingt ans de propagande et de dette extérieure n'ont fait que renforcer l'amour jaloux que les Brésiliens portent à leur pays.

En matière économique, cela se traduit par une obsession : « produire national ». Le Brésil du coup n'importe pratiquement rien et fabrique tout ce qu'il peut sur son sol. S'il en est besoin, il copie. D'où les records enregistrés par l'excédent de sa balance commerciale, la troisième du monde derrière le Japon et l'Allemagne : 11 milliards de dollars en 87, 19 en 88, 16.11 en 89.

### S'IMPLANTER AU BRÉSIL : UN AVOCAT CONSEILLE...

Pour faire des affaires au Brésil, il faut commencer petit : juste une antenne pour tester quels sont les produits susceptibles de se faire un marché. C'est-à-dire un cadre commercial et une secrétaire. Dès que l'affaire devient viable, trouver des partenaires pour fabriquer sur place. Sinon le produit sera très vite copié. On peut s'implanter de deux façons. En achetant une société brésilienne par exemple : il faut faire un audit pour voir si les comptes sont bons, prendre un avocat pour se protéger dans l'achat de l'entreprise et confier l'étude technique à un cadre français.

On peut aussi partir de zéro et confier l'étude de marché, les coûts d'implantation, l'existence d'un similaire, etc., à une « consultoria ». Ou encore organiser un réseau de vente et d'assistance technique. Mais il faut avoir les moyens pour contrôler un réseau de la taille d'un aller-retour Lisbonne-Moscou ! Bref, tout cela coûte cher et ne va pas vite du tout. « C'est pourquoi, dit Gouveia Vieira, les étrangers préfèrent aujourd'hui racheter ou se marier avec des sociétés déjà existantes ».

## VIVRE AVEC L'INFLATION

L'hyper-inflation ? C'est quand on n'a plus aucune notion de ce que peuvent être les prix. Quand on en arrive, par exemple, à juger que la date d'un paiement est plus importante que son montant. Un vêtement se paie « cash » ou « à crédit ». Un loyer est fixé pour 6 mois. S'il perd 40 % chaque mois à cause de l'inflation, il est au bout de 6 mois réajusté de 800 % : soit un saut de 1 000 à 8 000\$. On parle donc en dollars. Le dollar officiel est au cours le plus bas : il est la monnaie des échanges économiques. Le dollar touriste est nettement plus élevé. Enfin le dollar parallèle : il navigue lui dans les cimes. Seul le secteur privé est solvable. On travaille avec lui par lettres de crédit, du cash ou des traites à vues. Un ministre averti : avant de travailler avec des organismes d'État, s'assurer qu'ils en ont bien les moyens.

A deux pas du Santos Dumont, l'aéroport intérieur qui relie Rio à Sao Paulo par « ponton aéro », se trouve le Centro, celui des affaires. C'est ici, dans le brouhaha des camelots, des transistors et des « onibus », que se tiennent derrière leurs vitres fumées et leur climatisation, tous les sièges des grandes sociétés. C'est ici aussi qu'est installée la Cacex, l'inévitable Direction du commerce extérieur, placée sous la tutelle et dans les meubles de la Banque du Brésil.

Au gré des mois, des secteurs, des besoins du marché local, des offres étrangères et des pressions exercées par les producteurs nationaux, la Cacex délivre ou non les licences d'importation. Le plus souvent, celles-ci sont refusées. Motif : l'existence d'un « similaire national ».

## PROTECTIONNISME

La notion de « similaire national » est un critère coupe-gorge. S'il existe un fabricant local susceptible de fournir le marché, le jugement sera sans appel.

Quelques produits de luxe arrivent cependant à passer. Mais à quel prix ! Complètement surtaxé, le whisky importé atterrit par exemple sur les linéaires au double, voire au triple du prix de son « similaire national ». Le CPA

« DESPANCHANTE » :  
L'HOMME DE LA SITUATION

Au sens strict, c'est un transitaire douanier. Dans la vie courante, il s'agit d'un gratte-papier. Il connaît toutes les arcanes de l'administration. Il a dans sa manche quelques bons contacts personnels et n'hésite pas à les faire fructifier. De l'obtention d'un visa ou passeport, à l'enregistrement d'un registre immobilier ou commercial, il permet d'accélérer les choses (voire de les forcer), moyennant rétribution, de la main à la main. On en trouve dans les cabinets d'avocats, les cabinets d'architecture et les agences de tourisme : c'est un « office-boy » évolué.

(commission de politique douanière) complète, en effet, l'action protectionniste de la Cacex en faisant varier les droits de douanes de 0 à 85 % de la valeur CIF des produits.

Si l'on ajoute l'impôt sur les produits industrialisés (IPI) qui peut aller jusqu'à 130 %, l'impôt sur la circulation des marchandises (ICM) qui varie selon l'État de 15 à 20 %, plus diverses autres taxes et frais de dossier, on comprend que l'importation finisse par être dissuasive.

Vous ne songiez qu'à exporter ? Mettez donc tout de suite le cap sur une autre destination. Seuls ceux qui avaient des produits très « pointus », introuvables sur le marché brésilien, y sont parvenus. C'est le cas de Promostyl, le plus gros cabinet de style parisien qui exporte chaque année l'équivalent de deux millions de francs en cahiers de tendances. Ces cahiers font état, dans le détail, des grands « trends » ou tendances de la mode. Un savoir-faire typiquement français pour lequel Norberto Francisco Arena, son représentant, était prêt à vendre père et mère. S'il roule aujourd'hui dans l'ancienne Mercedes du roi Pelé, c'est, dit-il, parce qu'il a tout donné à la Cacex, « du nombre de litres d'eau qu'il consomme jusqu'à la taille de son slip ».

Votre importateur n'est pas prêt à en faire autant ; vous ne pourrez sans doute pas exporter ? Réagissez donc à la brésilienne, faites fonctionner « le jeu de ceinture » et contournez l'obstacle : vous pouvez encore vous installer. C'est la politique du Cheval de Troie. Un très bon cheval, puisque son principe est la liberté d'investissement, sans contrôle préalable et

**Le Brésil doit aujourd'hui faire un choix : surprotection d'un pays en voie de développement ou liberté de marché pour une économie industrielle, dont la balance commerciale dégage un excédent de 16 milliards de dollars.**

dans n'importe quel secteur de l'économie...

A toute règle, il faut pourtant des exceptions, et le Brésil en la matière n'y faillit pas. Les premières concernent les secteurs relevant de la sécurité nationale au sens large : transports aériens, exploitation minière... presse, émissions de radio. Sans oublier, bien sûr, les activités de service public pour lesquelles certaines sociétés sont en situation de monopole !

La plus importante transgression à cette liberté porte un nom : c'est la « réserve de marché ». Elle est à l'implantation ce que le « similaire national » est à l'importation : une restriction draconienne destinée à protéger les producteurs locaux, qu'il s'agisse d'assurer leur rentabilité ou de favoriser des capitaux majoritairement brésiliens. C'est le cas des disjoncteurs de très haute tension, des centraux téléphoniques, de l'automobile et surtout des ordinateurs, gros ou mini.

C'est d'ailleurs par les restrictions qu'elle impose dans le domaine de l'informatique que la « réserve de marché » est devenue célèbre. Et pour cause : robotique, automatisme, CAO,

## COÛTS D'IMPLANTATION À RIO

Bureaux (60 m <sup>2</sup> ) .....	1 000 à 1 500\$ mensuels
Téléphone (selon quartier) .....	1 000 à 5 000\$ (achats)
Secrétaire .....	150\$ mensuels
Financier .....	5 000\$ mensuels
Avocat .....	50 à 150\$ de l'heure
Expatrié .....	+ 50 % du salaire en France
Loyer d'habitation .....	1 000\$ mensuels



appareillage médical, nombreux sont les secteurs qui doivent demander l'accord préalable du SEI, le secrétariat spécial à l'informatique qui siège à Brasília, capitale politique et administrative du Brésil.

### PIRATAGE

Pas facile de faire du business-informatique dans un pays où les clones nationaux d'IBM font la loi. Officiellement en tous cas, car du port de Santos à celui de Manaus, ce sont des tonnes de micro-ordinateurs qui passent chaque année en contrebande. La Police fédérale y fait la chasse dans les sociétés, mais chez les particuliers, c'est évidemment moins facile. Certains estiment même que pour 10 000 micro-ordinateurs brésiliens, 5 000 sont importés clandestinement. « La réserve de marché a permis de créer au Brésil une vraie mentalité informatique. Mais d'un autre côté, les Brésiliens ont pris cinq à six ans de retard ! » raconte Jean-Michel Gouy, directeur à Recife de Telesystems do Brasil, qui vend du service informatique et des soft-ware, non concernés, eux, par la réserve de marché.

« La vente de soft n'est pas facile pour autant, explique Jean-Michel Gouy, car il y a énormément de piratages. En effet, la loi brésilienne permet à tout un chacun de ramener un logiciel pour ses besoins personnels : c'est encote ce qui s'appelle contourner le problème... Au Brésil, tout le monde le sait : rien

dans le soft n'est très légal. Une société qui importe 100 logiciels finit par en vendre mille mais 900 d'entre eux ne sont que des copies ! « Le marché pourtant est en train de changer, souligne Jean-Michel Gouy. Tout le monde se rend compte que le bricolage n'est plus toujours payant. Du coup, le créneau commence à se développer ». Les Français qui sont les deuxièmes exportateurs mondiaux de logiciels feraient donc bien de s'y intéresser...

Biens d'équipements, technologies de pointe, produits intermédiaires, voilà ce que vous vendrez au Brésil. « Le Brésil favorise le financement des technologies de pointe par le biais de commandes issues de l'administration » explique à Rio, Hubert Marceul, directeur commercial de Radiall do Brasil, fabricant de composants électroniques. « Aujourd'hui, dit-il, Telebras (le France Telecom local) importe des connecteurs. S'il décide de nationaliser le produit, il trouve une société brésilienne et lui assure une énorme commande. Cette société n'a plus qu'à dégoter la technologie ad hoc, via transfert. En général, l'opération est amortie à 100 % car ils ont gonflé la commande ».

### REPÉRER LE TERRAIN

« Les entreprises brésiliennes font des efforts énormes pour investir dans les nouvelles technologies » confirme Jean-Michel Gouy. A Sao Paulo, c'est Jean Avril, ex-directeur général de Rhodia et actuel correspondant d'un cabinet

d'ingénierie qui renchérit : « Il y a un marché pour toutes les technologies de pointe, en particulier dans l'électronique, le textile et la chimie.

L'idéal consiste aussi à trouver un produit qui s'intègre dans une série d'opérations mais qui n'est pas fabriqué ici. Ici, on maîtrise le début et la fin d'une fabrication ; ce sont les produits intermédiaires qui manquent cruel-

### « BRASILIANISER » LA PRODUCTION

Quand on signe avec la Cacex un contrat de distribution concernant un produit importé, il faut l'« habiller ». An Un, distribution simple ; An Deux, la nationalisation du produit commence. Selon le type de produit, cela peut aller du simple réemballage à l'importation séparée, en kit pour être remontée sur place. Plus que le respect d'un calendrier, ce qui importe ce sont ces engagements. Au terme de quelques années, tout finit par être fabriqué sur place. Si l'on peut importer pour 1 million d'équipement aujourd'hui, c'est que l'on s'est engagé à en exporter 30 000 d'ici 10 ans. A défaut d'un financier personnel qui négocie les contrats autour d'un déjeuner à Brasília, c'est aux cabinets d'avocats que l'on sous-traite le tout : 1 % de la valeur importée.

lement. Dans le domaine de l'électricité et des transistors spéciaux, certains composants sont, par exemple, difficiles à trouver.

Bref, il est temps de vous envoler vers les tropiques pour une semaine, histoire de « repérer » le terrain. Entre l'avion et les frais de séjour, il vous en coûtera de 15 à 30 000 francs. La première des visites sera pour le Poste d'expansion économique et l'attaché commer-

cial du consulat. Vous n'y apprendrez rien de très opérationnel mais on vous remettra en tête quelques bonnes vérités, toujours utiles. On vous donnera boussole, adresses, conseils et pistes les plus fréquentées. Mais n'attendez pas qu'on parte en expédition à votre place : le bureau de l'attaché commercial n'est jamais qu'un camp de base équipé d'un radio-émetteur!

Si vous avez déjà des contacts sur place, profitez-en pour confirmer la crédibilité de vos interlocuteurs locaux, brésiliens ou franco-brésiliens. Les Brésiliens sont des gens très sympathiques; il doit même être difficile de trouver aussi sympathique sur toute la planète. Leurs femmes et leurs filles sont belles; de plus, ils parlent tous plus ou moins l'anglais des Américains, quand ce n'est pas le français.

Est-ce une raison pour plonger tête la première et bouche en cœur, entre les bras du premier venu? «J'en connais qui ont pris des bouillons fantastiques parce qu'ils n'avaient pas été très prudents dans leurs associations.



#### JOGO DE CINTURA

«Jogo de cintura»: voilà l'exercice de style national qui permet, mieux que le coupe-coupe, de se frayer un chemin dans la jungle des «negocios». Les Brésiliens, en effet, ne prennent jamais les problèmes de front; ils les contournent. Une nouvelle loi vient de tomber et compromet gravement vos affaires? Pas de panique; surtout ne montez pas au créneau. Analysez: il y a forcément une façon «d'interpréter» la loi... La lui ne peut pas être «interprétée»? Patientez: quelques mois plus tard, une autre loi tombe qui arrange miraculeusement vos affaires. Dans toute jungle, il y a toujours une liane à laquelle se raccrocher quand on veut arriver à ses fins tout en retombant sur ses pattes. Plus elliptiquement, on appelle aussi cet art: le «jeito», la «façon» ou le «jeitinho brasileiro», la «petite façon à la brésilienne»...

#### MANAUS

Créée en 1967 pour une durée de 30 ans, la Zone franche de Manaus a vu son statut prorogé de 25 ans par la Nouvelle Constitution. Deux types d'activité sont favorisés. D'abord, le commerce hors-taxe (à l'exception des parfums, alcools, tabacs, armes et véhicules qui sont taxés) qui a donné naissance à deux ou trois centaines d'importateurs. A moins de 800\$, la sortie des produits de la zone franche est libre. De 800 à 1 200\$, seuil autorisé, la taxe est de 50%. Autre possibilité: l'implantation en zone industrielle. Elle permet de bénéficier de très importants avantages fiscaux et de terrains vendus à un prix symbolique. Les importations de matières premières, équipements et composants sont libres de droits de douane. Ces avantages ne doivent cependant pas occulter une réalité: la distance en coûts de transports et éloignement du marché et la faible qualité de la main-d'œuvre.

Le mieux consiste à choisir des partenaires brésiliens possédant déjà des références internationales», raconte Jean-Michel Gouy.

«A Recife, ajoute-t-il, sur 2 millions d'habitants, seulement 10 000 personnes ont de l'argent. C'est via ces 10 000 personnes qu'il faut donc tisser son réseau». «Les enfants de l'élite brésilienne font des études internationales, il existe donc sur le terrain des gens extrêmement compétents», précise Pascal Vincloot, directeur général de Biolab.

Voilà une société qui ne regrette pas son association avec les Brésiliens. Il y a deux ans, Biolab montait à Sao Paulo un centre de formation avec l'un de ses clients. But de la manœuvre: former les laboratoires d'analyses à l'utilisation de ses réactifs. «En associant les noms de Pasteur et Meyricux à celui de Fleury qui est le plus gros labo d'analyse de l'Amérique latine, nous donnons une caution énorme à Diagnostic SA».

#### INTERPRÉTER LA LOI

La société Radiall, elle aussi, a trouvé sur place toutes les compétences complémentaires. C'est avec une société brésilienne de représentation et de services ingénierie qu'elle a implanté en 1988 Radiall do Brasil. But de la manœuvre: gagner du temps et de l'argent. «Nos partenaires s'occupent de tout ce qui est juridique et administratif; nous, de toute la partie commerciale et technique. Ils ont plus de connaissances que nous dans l'administration. Les relations personnelles, ici, c'est important. Cela permet d'éviter les pièges, d'accélérer les choses et ça coûte moins cher». Cela évite également de chercher un local et de s'arracher les cheveux avec le problème des embauches.

Si Radiall s'était installée seule, elle aurait probablement confié ce type de prestation à un cabinet d'avocat. «Un avocat par habitant! Ici, c'est pas comme aux États-Unis, mais presque!» disent en souriant les Français. Qu'en pensent les intéressés? «Le Brésil n'est pas facile à comprendre. La base de la législation est simple. Ce qui complique, c'est son interprétation», raconte José Gouvea Vieira, l'avocat d'affaires, responsable d'un des plus gros cabinets du Brésil. Il y a tellement de règlements complémentaires que ça change l'esprit de la loi. Celle qui concerne les investissements étrangers est interprétée avec tellement de restrictions de la part de la Banque Centrale que son application en devient plus difficile».



**Supermarché de Paes Mendonça, à Rio: la plus grande surface de vente d'Amérique du Sud. Les prix y sont changés tous les jours. Inflation oblige.**

Heureusement, le sable est fin, le soleil chaud, la mer transparente et (ne l'oublions pas) Dieu est brésilien... S'il peut, pour l'occasion, apparaître sous les traits d'un habile financier, ce n'est pas plus mal. On aurait tort de s'en priver. «Les Brésiliens sont des surdoués en matière de mathématiques financières. C'est même le seul pays du monde à avoir créé

### RIO

Dans un rayon de 500 km autour de l'état de Rio, sont concentrées : 32 % de la population brésilienne, 65 % des industries, 40 % de la production agricole et 70 % des exportations. Une position géographique privilégiée. C'est le second marché de consommation du Brésil.

des systèmes d'indexation « miracle » quel que soit le taux d'inflation » raconte Serge Dousang, récemment arrivé au Brésil.

Ce directeur régional du BFB à Rio sait de quoi il parle : la banque est son métier ; il siège donc au balcon d'honneur. On se demande d'ailleurs ce que deviendraient les banques brésiliennes, plus prolifiques et plus rentables sur l'humus de l'inflation que ne l'est notre champion de Paris dans la fraîcheur de ses caves. Bref, un véritable paradis pour les spéculateurs.

### CHOISIR LES HOMMES

Autant dire que les rangs de votre équipage brésilien sont déjà formés pour faire du frère esquif des origines, un vrai paquebot en vitesse de croisière.

D'abord l'économiste, celui qui gère les richesses, le financier, obligatoirement brésilien : « Pour un financier qui place chez nous l'argent à trois mois, ici il y a quinze personnes qui placent l'argent à trois heures ». Forcément l'homme est cher, surtout s'il a trente-cinq, quarante ans et qu'il est connu : environ 5 000 dollars mensuels. Ensuite le commercial. Lui aussi est brésilien : c'est évident puisque le marché est, de toute façon, atypique. D'ailleurs la connaissance du produit, c'est vous qui la maîtrisez. « En matière de rigueur et de technique, les Brésiliens ne sont pas encore très au point ». Aussi le ou les techniciens seront-ils français.

Reste le commandant de bord, l'homme de la coordination générale, français lui aussi. Plutôt polyvalent, pas trop spécialisé, un peu latin sur les bords, il sera jeune, c'est-à-dire plein de souplesse et d'ouverture d'esprit, le contraire du personnage qui pour un « oui », pour un « non », bloque sur des aspects empiriques. Le président lui pourra être brésilien : c'est de bonne guerre et stratégiquement recommandé... Subtil cocktail, mais comme dirait Pierre Souillol, directeur financier et administratif de Nordon Industrias Metalurgicas, « il n'y a de richesses que d'hommes »... Justement, il en faut, et des bons, pour conquérir l'Eldorado.

Arrêtez-vous un instant pour considérer le drapeau brésilien : il a été imaginé par une race de pionniers. Bleu parce qu'il faut bien commencer par braver les océans, il a aussi le vert de ces jungles tropicales qu'on pénètre au hasard de mille et une rivières. Comme par

### COULEURS

De Sao Paulo à Rio en passant par Brasilia, les villes sont des jungles d'édificios qu'on ne parcourt qu'en voiture. Le Noed lui n'existe pas. Son sous-développement fait tellement désordre qu'on pensa même un moment à s'en séparer... Riche, le Brésil ? C'est la huitième puissance économique du monde derrière le club des sept pays industrialisés, un pays en voie de développement qui talonne l'Angleterre.

Riches, les Brésiliens ? Sur 130 millions d'habitants, 75 % de la population gagne moins de 100 dollars par mois, et 50 % de la richesse du pays est concentrée entre les mains d'une élite équivalente à 1 % des « brasi-leiros ».

Du plus gros au plus petit, cela donne les classes A, B, C, D, E dont seules les deux premières ont un pouvoir d'achat digne de ce nom... De quoi constituer malgré tout un marché de 35 millions de consommateurs ! Grand, très grand, de la taille d'un continent ? Ses frontières avec la Guyane, le Venezuela, la Colombie, le Pérou, la Bolivie, le Paraguay, l'Argentine et l'Uruguay donnent une idée de son ampleur et de son ouverture sur l'Amérique latine : soit la France multipliée par dix-sept. On y prend l'avion comme le train chez nous.

Il est grand et il veut que cela se sache. Aussi a-t-il le plus grand barrage du monde, le forage pétrolier le plus profond et le plus grand gisement de fer de la planète... Portugais, Espagnols, Italiens, Allemands, Hollandais, Autrichiens, Polonais, Ukrainiens, Russes blancs, Syriens, Juifs, Libanais, Africains, Japonais, Chinois : mais sont les peuples qui n'ont pas contribué, de gré ou de force, à son incroyable métissage. Mais qu'on demande sa « couleur » à un Brésilien et il répondra inévitablement qu'il est « blanc ». Pas « marron », pas « canelle », ni « café au lait » : « blanc ». Enfin, plus de 40 % des Brésiliens ont moins de dix-huit ans. C'est plus qu'il n'en faut pour se sentir du sang neuf et parler de nous en terme d'« Europe décadente » ou de « Vieille France ».

miracle, c'est seulement en son cœur, que se trouve le centre de tous vos intérêts : l'or... Il est temps de penser à rapatrier vos capitaux.

La loi brésilienne fixe le montant de ce type d'opération à 12 % annuels cumulables sur cinq ans. S'il y en a, les bénéfices non transférables sont, eux, le plus souvent convertis en augmentation du capital étranger. Il y a aussi d'autres voies plus ou moins marécageuses. Ce sont par exemple celles que suivent les « malandros » (bandits) qui achètent du matériel surfacturé à la maison mère, histoire de contourner la limite du rapatriement.

### TUBAROES

Il y a celles, plus souterraines encore, qu'empruntent les « tubaroos » (requins) : on se sert des 12 % d'une entreprise qui n'a pas les moyens d'en profiter, pour faire transiter son excédent de capital. C'est risqué, mais il paraît que ça se fait... « Il faut, conseille plus sagement Pierre Souillol, vouloir son entreprise très brésilienne. Si le financement est étranger, il est bon de faire un effort en apportant deux à trois fois plus qu'il ne faut en fonds propres, histoire de démultiplier les moyens. Dans cette logique, le mieux consiste bien évidemment à réinvestir sur place ». Pincez-moi, je rêve : il y en a qui deviennent plus brésiliens que les Brésiliens !

Il y a trente ans, il avait suffi d'une petite annonce faisant état de la demande d'une société brésilienne en assistance technique, pour qu'une entreprise française, spécialiste en brasseries et autres malteries, vienne s'installer au Brésil. C'était dans les années 60, en pleine construction de Brasilia, juste avant le coup d'État militaire. Juste avant les années héroïques aussi : celles-ci présideraient à la naissance d'une industrie nationale dont le coût restait à la charge des générations à venir.

Ce temps-là est passé. Le Brésil l'a payé cher. Il doit maintenant faire le choix entre la surprotection d'un pays en voie de développement et le libre marché des démocraties à fort potentiel industriel. Ainsi qu'il l'avait promis dans sa course à la présidence de la République, Fernando, le musclé, abattra-t-il d'un revers de la main, tout l'arsenal des barrières protectionnistes qui ont fait le marché brésilien de ces dix dernières années ? L'homme se tait et réserve ses coups de poings pour le printemps. L'aventure brésilienne ne fait que (re) commencer... ■