



RELATÓRIO ESPECIAL

As multilaterais por Ramón Casilda

Madrid, junho 2015

d+i desenvolvendo
ideias

LLORENTE & CUENCA

APRESENTAÇÃO

APRESENTAÇÃO POR ALEJANDRO ROMERO

AS MULTILATINAS POR RAMÓN CASILDA

1. A ECONOMIA LATINO-AMERICANA, UM OLHAR
2. DEFININDO A EMPRESA MULTINACIONAL
3. DEFININDO A EMPRESA MULTILATINA
4. A EXPANSÃO REGIONAL DAS MULTILATINAS
5. A EXPANSÃO INTERNACIONAL
6. ALÉM DAS FRONTEIRAS REGIONAIS
7. AS MAIORES EMPRESAS MULTINACIONAIS DO MUNDO E AS MULTILATINAS
8. PERSPECTIVAS DAS MULTILATINAS, MAIS PROTAGONISMO E MAIOR RESPONSABILIDADE

A mudança experimentada na última década pelo mundo empresarial, em geral, e por organizações na América Latina, em particular, é evidente: muitas multinacionais se lançaram a investir em mercados de países emergentes, como Brasil, China ou África do Sul, que até então se apresentavam unicamente como receptores de capital estrangeiro e que, atualmente, são por sua vez investidores em mercados internacionais.

Este último é o caso das multilatinas, grupos empresariais latino-americanos que fazem parte das conhecidas como "multinacionais emergentes". Esta concepção poderia corresponder com a definição e fim último das multinacionais. No entanto, neste caso, nos encontramos frente a um conglomerado organizacional de uma única região: a América Latina.

Embora as empresas latinas estivessem presentes nos mercados durante séculos, é necessário ressaltar a importância e força financeira que atualmente têm, competindo com os maiores grupos empresariais do mundo, e em algumas ocasiões, inclusive, chegando a desbancá-los, como é o caso das companhias aéreas na América Latina, setor dominado por empresas desta região, e o que Ramón Casilda analisa com profundidade neste relatório.

O valor das multinacionais para os países onde operam é inegável, e mais atualmente perante o período que está caracterizando a região latino-americana de desaceleração econômica e de previsões de desenvolvimento desalentadoras em comparação com os últimos anos. As multilatinas se posicionam como uma peça chave na melhora dessas perspectivas econômicas. É necessário, no entanto, que estas empresas foquem sua estratégia de negócios na inovação, aspecto necessário que as ajudará a serem competitivas também em outros entornos empresariais, além das regiões que já dominam.

Esta expansão, tanto regional como internacional das multilatinas, não parte de uma fórmula matemática inteligível, mas de fundamentos que tornaram possível que estas empresas possam prosperar e se consolidar como líderes em seus mercados. Ramón Casilda faz referência neste relatório a cinco vantagens competitivas que reforçam sua presença no entorno empresarial: uma direção de alta qualidade, o acesso ao mercado de capitais e ferramentas de financiamento, a liderança do mercado local, aquisições e alianças estratégicas (joint ventures) e sua boa governança corporativa.

Estas são, portanto, parte das premissas que deverão ser seguidas por outras empresas latino-americanas que queiram trilhar seu caminho como multilatinas, embora enfrentem um mercado altamente competitivo. Aos já conhecidos pesos pesados das multilatinas, quase todos estatais do entorno petroquímico, energético e de produtos básicos, como Pemex, Petrobras ou YPF, se somam centenas de multilatinas de caráter privado de todos os setores. Exemplos destas últimas são as mexicanas Gruma e Bimbo, a brasileira JBS-Friboi ou a maior cimenteira do mundo, Cemex, também mexicana.

Especial menção merece o caso das multilatinas na Espanha, mercado no qual encontraram um nicho pelo qual acessar o resto da Europa. Sua incursão na economia espanhola se explica, em parte, pelos laços históricos, culturais e linguísticos que lhes unem, embora também pelas facilidades que este país oferece às empresas que querem investir.

Chegados a este ponto, seria interessante se perguntar como será o futuro das multilatinas: serão as encarregadas de mudar o mapa econômico na próxima década? Tudo faz pensar que sua expansão continuará aumentando e que isto dotará a América Latina de maior potencial e influência internacional.

Alejandro Romero

Sócio e CEO para a América Latina da LLORENTE & CUENCA

“Se prevê que a região crescerá 1,3%”

AS MULTILATINAS

1. A ECONOMIA LATINO-AMERICANA, UM OLHAR

A América Latina (AL) tem um PIB de 5,657 trilhões de dólares, o equivalente a 8% da riqueza mundial, e conta com uma população de 588 milhões de habitantes, que representam por volta de 8,5% da população do planeta. Durante as últimas três décadas, cresceu, conseguiu reduzir a pobreza e tem sido capaz de elevar a renda de seus cidadãos, para 9.536 dólares a preços correntes ou 13.000 dólares medidos segundo a paridade de poder aquisitivo (PPA)¹. Mas não conseguiu fechar a lacuna de bem-estar que a separa dos países mais desenvolvidos ou avançados.

A região está deixando de ser uma estrela em ascensão dentro da economia global. Os analistas e os organismos internacionais revisaram em baixa suas previsões de crescimento, por sofrer uma suave, mas persistente desaceleração generalizada. O começo de um novo ano tipicamente traz uma nova dose de otimismo, porém, hoje o que se sente em grande parte da América Latina é inquietação, já que o ano de 2015 começou com uma nova redução das expectativas de crescimento, como considera Alejandro Werner, Diretor do Departamento do Hemisfério

Ocidental do Fundo Monetário Internacional (FMI): "Agora se prevê que a região crescerá 1,3%, aproximadamente a mesma baixa taxa que teve em 2014 e quase 1 ponto percentual abaixo de nossa previsão anterior (outubro, 2014)². O desafiador contexto externo representa um grande empecilho para muitos países. No entanto, não é tarde demais para fazer uma lista de bons propósitos para o ano novo com o objetivo de debater as fragilidades internas e melhorar as perspectivas de crescimento".

Os preços das matérias-primas continuaram caindo devido ao enfraquecimento inesperado da demanda em várias das principais economias, entre elas, a China. O caso mais notório ultimamente foi o do petróleo, no qual o crescimento da oferta também desempenhou um papel importante na diminuição dos preços. Neste contexto, o FMI revisou a previsão para o crescimento mundial, fixando-o em 3,5% para 2015. As perspectivas de crescimento nos Estados Unidos melhoraram, mas o enfraquecimento na zona do euro, na China e no Japão está afetando a atividade mundial.

Neste contexto da economia mundial, em termos gerais se prevê que a queda dos preços

¹ Para mais detalhes, ver: Ramón Casilda Béjar (2015): *Crise e Reinvenção do Capitalismo: Capitalismo Global Interativo*. Editora Tecnos. Madri.

² FMI. Regional Economic Outlook (outubro, 2014): *América Latina e Caribe: Enfrentando tempos complexos*. Washington.

do petróleo seja neutra para a América Latina e o Caribe em seu conjunto, mas os efeitos em relação aos países, individualmente, são muito diferentes (quadro 1).

No ano de 2012, cresceu 3%, em 2013, 2,5% e em 2014, 0,8%, números muito abaixo dos 4%-5% dos anos anteriores à crise. **A América do Sul sofreu queda brusca devido a fatores internos, agravados pela desaceleração econômica na maioria de seus parceiros comerciais internacionais e à queda mundial dos preços dos produtos básicos, que tiveram impacto em algumas das economias**

mais importantes. Já o crescimento no México e na América Central se reforça devido ao fortalecimento da atividade nos Estados Unidos (BM, *Perspectivas econômicas mundiais*, GEP, janeiro 2015)³.

Como os organismos internacionais, a maior parte dos analistas aponta para uma certa recuperação em 2015 e 2016, com crescimento de 1,3% e 2,3% respectivamente, como consequência **das exportações que serão impulsionadas pela recuperação dos países de alta renda, assim como pela chegada de maiores fluxos de capitais que deveriam situar o PIB em uma média próxima de 2,6% durante o período 2015-2017. Isso apesar de a possibilidade de uma desaceleração mais forte do que o previsto na China e uma queda mais acentuada dos preços dos produtos básicos e do petróleo representarem riscos importantes** (GEP, janeiro 2015).

Caso se deseje manter a longo prazo o crescimento, é necessário realizar reformas estruturais e, em geral, favorecer o acesso a fontes de financiamento mais diversificadas, assim como melhorar amplamente o clima ou ambiente dos negócios. Este ambiente está sendo prejudicado, e cai segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV, outubro, 2014), ao registrar seu menor nível desde julho de 2009. O mesmo ocorreu com o índice de clima econômico, que caiu de 84

³ Banco Mundial (janeiro, 2015): *Perspectivas econômicas mundiais*: Washington.

Quadro 1

América Latina y el Caribe: Crecimiento del PIB real (porcentaje)

	2014	2015
América Latina y el Caribe¹	1.2	1.3
Economías financieramente integradas ²	2.4	2.8
América del Norte		
Canadá	2.4	2.3
México	2.1	3.2
Estados Unidos	2.4	3.6
América del Sur		
Argentina	-0.4	-1.3
Brasil	0.1	0.3
Chile	1.7	2.8
Colombia	4.8	3.8
Perú	2.5	4.0
Venezuela	-4.0	-7.0
América Central³	3.7	3.8
El Caribe		
Economías dependientes del turismo ⁴	1.4	2.0
Países exportadores de materias primas ⁵	2.6	2.9

Fuentes: FMI, *Perspectivas de la economía mundial (informe WEO)* y cálculos del personal técnico del FMI.

¹ Promedio ponderado por la PPA.

² Promedio simple de Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay.

³ Promedio simple de Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

⁴ Promedio simple de Las Bahamas, Barbados, Jamaica y los Estados miembros de la Unión Monetaria del Caribe Oriental (ECCU, por sus siglas en inglés).

⁵ Promedio simple de Guyana, Suriname, y Trinidad y Tobago.

“O acesso das empresas aos mercados de capitais é limitado”

pontos em julho de 2014 para 75 em janeiro de 2015⁴. Esta é sua menor pontuação em mais de cinco anos (julho 2009), quando a região sofria os efeitos da crise econômica internacional. Estes 75 pontos estão abaixo da média registrada nos últimos dez anos, que foi de 102.

O estudo adverte que este foi o quinto trimestre consecutivo no qual a América Latina manteve um nível considerado como desfavorável. A queda do clima de negócios na América Latina contrastou com a leve melhora do mesmo no mundo em geral, de 105 pontos em outubro de 2014 para 106 pontos em janeiro de 2015, impulsionado por um melhor ambiente tanto nos Estados Unidos como na União Europeia, onde o índice avançou de 104 pontos para 113 pontos em três meses, e no Japão e na Espanha se começa a perceber uma melhora.

Sobre favorecer o acesso a fontes de financiamento mais diversificadas, se encontra uma das doutrinas mais destacáveis da crise econômica em nível mundial. A Federação Mundial de Bolsas indica que a Bolsa de Santiago (Chile) e a Bovespa (Brasil) estão entre as que maior financiamento canalizaram a suas respectivas empresas em 2013. Em termos

agregados, as Bolsas da região aportaram mais de 50 bilhões de dólares, o dobro do ano anterior. Esta é uma boa notícia, que indica o caminho correto e a cuja progressiva melhora deveria ser desejada. No entanto, da mesma forma que ocorre na Espanha e em outros países europeus, o acesso das empresas aos mercados de capitais é limitado, pois estes se concentram nas empresas de maior tamanho. Há, portanto, um objetivo comum, que é poder brindar um acesso mais amplo e profundo ao financiamento por meio dos mercados de valores para as empresas de menor tamanho, o que as ajudaria a crescer e ganhar tamanho.

Sobre este tema, o Banco Mundial em seu relatório "O empreendimento na América Latina: Muitas empresas e pouca inovação"⁵ aponta que: "60% dos trabalhadores latino-americanos o fazem em empresas com cinco ou menos funcionários. Isto faz com que a criação de empresas na região seja elevada, mas aquelas que sobrevivem crescem em uma taxa muito mais baixa do que em outras regiões de renda média. O panorama econômico na América Latina é tal que as empresas tendem a começar pequenas e permanecer pequenas. Não há nada de errado em ser pequeno, mas se manter peque-

⁴ Pesquisa realizada trimestralmente pela FGV em associação com o Instituto de Estudos Econômicos da Universidade de Munique entre 1.071 especialistas de 117 países.

⁵ Ramón Casilda Béjar. Coordenador, junto com o Banco Mundial, da Jornada *Objetivos e oportunidades de empreendimento na América Latina*. Fundação Ramón Areces. Madri, 24 de junho de 2014. www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf

“América Latina é uma região de renda média”

no para sempre é um problema para a sobrevivência”.

Por outro lado, o tamanho nem sempre é o melhor indicador do potencial de crescimento e geração de postos de trabalho de qualidade. De fato, as empresas multinacionais presentes na América Latina são muito menos inovadoras, enquanto as multilatinas também sofrem de um déficit de inovação que afeta seu dinamismo, leia-se competitividade. Desta maneira, o relatório recomenda gerar um ambiente econômico que lhes permita inovar e poder competir, reduzindo assim o poder dos monopólios, melhorar a produtividade e diversificar seus riscos⁶. Além disso, segundo o relatório, as multilatinas introduzem novos produtos em um ritmo menor que suas equivalentes em outros países em desenvolvimento. De fato, em Equador, Peru, Jamaica, México e Venezuela, a taxa de criação de produtos é menor do que a metade que na Tailândia ou na Macedônia e muito abaixo do que na Coreia do Sul.

Em consequência, esta falta de inovação prejudica a competitividade, freia o crescimento e repercute na geração de postos de trabalho de qualidade, fazendo com que não seja estabelecido

o círculo virtuoso desejado. Torna-se necessário construir uma classe empresarial inovadora, na qual as empresas de primeira classe, aquelas que exportam bens, serviços e inclusive investimento estrangeiro direto, como é o caso das multilatinas, não pareçam insignificantes em comparação com as multinacionais dos países avançados⁷.

Toda esta situação, embora com a devida prudência, torna possível que a América Latina se encontre na chamada “armadilha da renda média”. Há que se levar em conta que a América Latina é uma região de renda média: o país típico tem renda per capita 25% superior à do país típico mundialmente, mas 80% inferior à renda per capita de um país desenvolvido. Isto faz com que sua posição relativa esteja caindo: há 50 anos estava em condições muito melhores que as atuais em comparação com o resto do mundo e, apesar dos recentes progressos, foi incapaz de convergir por ejemplo com os EUA (*BID, Como repensar o desenvolvimento produtivo?*)⁸.

2. DEFININDO A EMPRESA MULTINACIONAL

Os nomes coletivos constituem uma abstração útil quando definem uma ideia ou algo com

⁶ *Objetivos e oportunidades de empreendimento na América Latina*. www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/LatinAmericanEntrepreneurs.pdf

⁷ Relatório Banco Mundial (2014): *O empreendimento na América Latina. Muitas empresas, pouca inovação*. Escritório do economista-chefe para a América Latina. Washington.

⁸ Banco Interamericano de Desenvolvimento. Relatório anual 2014 (Editores: Gustavo Crespi, Eduardo Fernández-Arias e Ernesto Stein): *Como repensar o desenvolvimento produtivo? Políticas e instituições sólidas para a transformação econômica*. Washington.

“Esta forma de internacionalização superior ao significado tradicional de internacional”

certo grau de precisão, mas se tornam perigosos quando são adotados como um fim em si mesmos. A definição coletiva do conceito de “empresa multinacional” foi e é objeto de discussão e debate na literatura especializada, em grande medida devido à grande heterogeneidade destas organizações e a sua própria evolução no tempo⁹.

Talvez, o traço mais surpreendente é que a empresa multinacional tenha demorado tanto tempo para receber um nome coletivo e, portanto, a possibilidade de uma identidade definida. A aparição de sua denominação procede de David E. Lilienthal¹⁰, quando apresentou sua conferência no Carnegie Institute of Technology (abril de 1960) “As corporações multinacionais”. Nela, ele falou sobre os problemas especiais das empresas norte-americanas com operações industriais ou comerciais no exterior com responsabilidade de gestão direta, oferecendo a seguinte definição: “Eu gostaria de definir estas empresas, que têm sua sede em seu país de origem, mas que operam e funcionam também de acordo com as leis e os costumes de outros países

como: empresas multinacionais” (Lilienthal, 1960)¹¹.

Foi preciso, para que lhe fosse reconhecida a autoria do termo, que o Wall Street Journal editasse seu artigo “O Mercado Comum Europeu”. “Pelo que sei, durante minha conferência no Carnegie Technology, foi a primeira vez que foi utilizada a palavra multinacional; portanto, me inclino a pensar que fui eu quem a inventou, para me referir a esta forma de internacionalização superior ao significado tradicional de internacional”. De qualquer forma, é bom que este termo passe a fazer parte da linguagem econômica. Lilienthal merece o mérito de tê-lo cunhado, e é aceita sua autoria e seu raciocínio ao sugerir que a empresa multinacional tinha três características definidoras¹²:

- Conta, pelo menos, com uma base produtiva ou alguma forma de investimento direto em um país estrangeiro. Dispõe de uma perspectiva autenticamente internacional, pois sua direção toma as decisões fundamentais sobre comercialização, produção e pesquisa em função das

⁹ Para mais detalhes, ver: Ramón Casilda Béjar (2015): *Crise e Reinvenção do Capitalismo: Capitalismo Global Interativo*. Editora Tecnos. Madri.

¹⁰ Inicialmente, foi diretor da Corporação do Vale do Tennessee, depois da Agência de Energia Atômica e, a partir de 1955, diretor geral de Development and Resources Corporation de Nova York, estabelecida em conjunto com o banco de investimento Lazard para conceder créditos aos países menos desenvolvidos. Lazard é a empresa matriz do Lazard Group, banco global de investimento independente com escritórios em 27 países de Europa, América do Norte, Ásia, Austrália, América Central e América do Sul.

¹¹ Fieldhouse (1990).

¹² Bussiness Week. Nova York, 25 de abril de 1963.

“As empresas multinacionais são consideradas como um prolongamento histórico da grande empresa industrial moderna”

alternativas disponíveis em qualquer lugar do mundo.

- A alta direção da empresa é que assume plenamente a responsabilidade das operações no exterior, de modo que a divisão internacional é estabelecida como departamento independente a cargo de todas as operações internacionais.
- Mas, sobretudo, as multinacionais devem ser consideradas como uma organização integrada. O objetivo é conseguir os maiores lucros, ainda que em detrimento dos interesses de uma determinada parte do todo.

A definição mais curta de multinacional é: "empresa que possui e controla ativos produtivos em mais de um país" (Dunning, 1974). Também: "companhia de uma nacionalidade em particular que é proprietária de forma parcial ou total de filiais dentro de outra economia nacional" (Gilpin, 2001). Outra com mais matizes: "companhia que conduz suas atividades em uma escala internacional, sem levar em conta que existem fronteiras nacionais, projetando suas ações a partir de uma estratégia dirigida pelo centro corporativo, ou seja, de sua sede central que fica no país de origem" (Vernon, 1971). E algumas outras como as seguintes.

Como pode ser comprovado nas definições anteriores, existe um denominador comum ou elemento comum que é o controle

de uma atividade empresarial no exterior com presença em pelo menos dois países, que podem ser identificados como o país de origem (aquele ao qual a empresa pertence), e o país onde está instalada (aquele onde a empresa é proprietária de bens ou possui filiais).

As empresas multinacionais são consideradas como um prolongamento histórico da grande empresa industrial moderna. Pode se dizer que, assim como as conhecemos hoje, elas iniciaram seu desenvolvimento depois da Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 1950 e 1960, anos nos quais foram impulsionados por diversas partes os acordos ou convênios de parceria interempresariais, abrindo passagem para os processos de integração horizontal e vertical que se multiplicaram, e, conseqüentemente, as empresas multisetoriais experimentaram um extraordinário desenvolvimento, nascendo desta maneira os conglomerados ou grupos industriais.

As fusões, absorções e aquisições na Comunidade Econômica Europeia (CEE) durante os anos 1960 e 1970 transformaram as grandes empresas europeias em multinacionais comparáveis com as norte-americanas. Ao contrário dos Estados Unidos, o boom europeu de crescimento empresarial externo foi de integração horizontal, com a eliminação de concorrentes e aumento, portanto, do grau de concentração empresarial.

“As empresas locais que começavam a realizar negócios ao longo das Américas”

Por sua vez, as empresas multinacionais japonesas são de data mais recente. Nos anos 1960 e, sobretudo, nos anos 1970, o Japão aumentou consideravelmente sua presença no comércio mundial por meio das exportações. Este fenômeno ocorreu principalmente durante os anos 80, quando a balança comercial teve um grande superávit em relação aos Estados Unidos e à CEE, o que determinou que estes países lhe pressionassem para que dessem maiores facilidades às importações de produtos industriais procedentes do exterior. A resposta foi a de aumentar as exportações de capital por meio de investimentos diretos em terceiros países, o que teve seu momento de maior destaque nos anos 80.

Em toda esta política empresarial, teve uma especial participação significativa o todo poderoso Ministério de Comércio Internacional e Indústria (MITI), responsável por formular, durante muitos anos, as políticas destinadas a elevar os números de crescimento industrial, garantindo que o capital se dirigisse rumo aos setores mais produtivos da economia japonesa, enquanto evitava que aparecessem processos industriais destrutivos generalizados. O MITI era considerado o Ministério com maior influência direta sobre a economia de um país no mundo.

Segundo estas definições e conceitualização da empresa

multinacional, podemos dizer que a natureza destas está no controle e propriedade que têm nos diversos países onde se encontram presentes.

3. DEFININDO A EMPRESA MULTILATINA

Originalmente, as multilatinas foram definidas pela revista América Economia em 1996. Seu objetivo era descrever as empresas locais que começavam a realizar negócios ao longo das Américas. Neste sentido, pode-se dizer que os nomes coletivos constituem uma abstração útil quando definem uma ideia ou algo com certo grau de precisão.

Sua origem, durante a década de 1990, coincidiu com um contexto de bonança econômica geral na região (embora com altos e baixos), e o início do Consenso de Washington, cujas políticas facilitaram as mudanças experimentadas nas últimas três décadas nas economias latino-americanas, permitindo uma maior transformação e modernização produtiva e inserção internacional por meio de uma maior abertura e liberalização. E tudo isso se beneficiando do bom momento econômico, propício pelos altos preços das matérias-primas que aumentaram notavelmente devido à intensa demanda chinesa e um entorno internacional muito favorável.

Da mesma forma que as multinacionais, que tiveram sua origem nas empresas manufa-

“As estratégias de expansão regional, se viram favorecidas pela instauração de múltiplos acordos comerciais”

tureiras industriais e extrativas (mineradoras), as multilatinas também começaram com as empresas extrativas (mineradoras) e continuaram com as manufaturas industriais, se estendendo rumo a outros campos tão diversos como a indústria cimenteira, construção e engenharia, cosmética, agroindústria, biocombustíveis, gastronomia, telecomunicações, siderurgia, petroquímica, audiovisual, distribuição, lojas de departamento ou aeronáutica.

O exemplo mais próximo das multilatinas pode ser encontrado nas "multinacionais espanholas"¹³ (que continuo analisando e monitorando desde que iniciaram seu processo de internacionalização nesta região), que também aproveitaram o bom momento e contexto econômico com a incorporação da Espanha à União Europeia e ao Mercado Único. Desde que a economia espanhola passou a contar com multinacionais líderes, sua transformação foi intensa desde sua dimensão, organização, modernização e projeção internacional, razão pela qual o peso da Espanha se viu notavelmente aumentado e adquiriu relevância no contexto mundial.

4. A EXPANSÃO REGIONAL DAS MULTILATINAS

A expansão regional das multilatinas, como indicado, coincidiu com um contexto de bonança econômica geral e um entorno internacional muito favorável, o que resultou em uma condição decisiva para que começasse um ciclo de crescimento vigoroso ao longo do continente, que lhes proporcionou excelentes resultados, que por sua vez propiciaram a confiança dos investidores em seus respectivos países.

As estratégias de expansão regional, que buscavam obter maior tamanho, diversificação e lucro, se viram favorecidas pela instauração de múltiplos acordos comerciais cujo fim é favorecer a integração regional mediante intercâmbios entre as diferentes economias que participam destes tratados regionais e que se comportaram com distinta intensidade, como por exemplo: MERCOSUL, CAN, Caricom e mais recentemente a Aliança do Pacífico¹⁴.

Nos dados que anualmente são apresentados na revista América Economia, onde consta a classificação das 50 maiores multilatinas, o Brasil ocupa o primeiro lugar, com 14 empresas, em segundo está o México, com

¹³ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar (2002): *A década dourada. Economia e investimentos espanhóis na América Latina 1990-2000*. Edições da Universidade de Alcalá. Madri; (2008): *A grande aposta. Globalização e multinacionais espanholas na América Latina. Análise de seus protagonistas*. Editora Granica e Norma Editora. Barcelona e Bogotá; (2011): *Multinacionais espanholas em um mundo global e multipolar*. ESIC Editora. Business & Marketing School. Madri.

¹⁴ Ramón Casilda Béjar (10-06-13): *A Aliança do Pacífico e a Cúpula de Cali*. www.economia.elpais.com

12, em terceiro aparece o Chile, com 11, seguido por Colômbia, Peru e Argentina, com 3 respectivamente (quadro 2).

Durante o ano de 2014, as vendas totais das 50 maiores multilatinas aumentaram 29% em relação ao ano anterior. Em uma primeira análise, pode se constatar que internacionalizar as operações é uma boa forma de se proteger contra as políticas econômicas de cada país (ciclo econômico), enquanto se diversificam riscos e se aproveitam as sinergias.

Durante as últimas duas décadas, as multilatinas tiveram uma crescente expansão regional e por extensão nos mercados internacionais, facilitada, como apontado, pelas políticas adaptadas de abertura e liberalização econômica do Consenso de Washington, mas também – e esta dimensão deve ser reconhecida – pelo regionalismo aberto da Cepal.

As estratégias de crescimento que foram utilizadas são diferentes, e estas não são alheias às próprias singularidades de seus países de procedência e destino, apesar de compartilharem alguns padrões comuns. Por exemplo, as chilenas preferem crescer no bloco formado por Peru, Argentina, Colômbia e Brasil. As estratégias mais utilizadas foram e continuam sendo as fusões e aquisições. Um exemplo é a fusão protagonizada pela companhia aérea chilena Lan Chile e a brasileira TAM, dando origem à "LATAM", que está entre as 10 maiores companhias aéreas do mundo, proporcionando serviços de transporte de passageiros e de carga a mais de cem destinos e vinte países. Outra estratégia

Quadro 2. As 50 maiores multilatinas privadas em 2014

RANKING 2014	MULTILATINA	PAÍS	SETOR	VENDAS 2013	% FUNCIONÁRIOS NO EXTERIOR
1	CEMEX	MEX	CIMENTO	14.953,90	77,7
2	LATAM	CHI	TRANSPORTE AÉREO	13.266,10	77
3	BRIGHTSTAR	EUA/BOL	TELECOMUNICAÇÕES	10.600,00	84
4	GRUPO JBS - FRIBOI	BRA	ALIMENTOS	39.658,00	59,2
5	SUDAMERICANA DE VAPORES	CHI	NAVAL	3.206,00	83,1
6	TENARIS	ARG	SIDERURGIA METALURGIA	10.597,00	74
7	TERNIUM	ARG	SIDERURGIA METALURGIA	8.530,00	70
8	AVIANCA-TACA	COL/ESA	AEROTRANSORTE	4.609,60	70
9	MEXICHEM	MEX	PETROQUÍMICA	5.177,00	72
10	AJEGROUP	PER	BEBIDAS	1.745,00	77,7
11	TELMEX	MEX	TELECOMUNICAÇÕES	10.277,10	75
12	GERDAU	BRA	SIDERURGIA METALURGIA	17.016,60	55
13	GRUMA	MEX	ALIMENTOS	4.138,00	58,8
14	AMÉRICA MÓVIL	MEX	TELECOMUNICAÇÕES	60.079,70	58
15	MASISA	CHI	MANUFATURA	1.364,70	68,4
16	ARAUCO	CHI	CELULOSE	5.145,50	37,6
17	CENCOSUD	CHI	VAREJO (RETAIL)	19.648,00	60,3
18	NEMAK	MEX	AUTOPEÇAS	4.390,90	49,5
19	SONDA	CHI	SOFTWARE	1.277,30	72,5
20	SIGMA	MEX	ALIMENTOS	3.744,10	95,2
21	ARTECOLA	BRA	QUÍMICA	128.196,00	61,6
22	EMBOTELLADORA ANDINA	CHI	BEBIDAS	2.905,30	77,9
23	CMPC	CHI	CELULOSE	4.974,50	43,8
24	MARFRIG	BRA	ALIMENTOS	8.007,20	30,9
25	INDRA	BRA	MULTISETOR	4.011,60	53,7
26	COPA AIRLINES	PAN	AEROTRANSORTE	2.608,30	24
27	GRUPO ALFA	MEX	MULTISETOR	15.560,30	28,9
28	ISA (INTERCONEX ELEC)	COL	ELÉTRICA	1.872,70	63,6
29	FEMSA (3)	MEX	BEBIDAS	19.640,40	21,8
30	GRUPO BELCORP	PER	QUÍMICA	1.963,00	79
31	GRUPO BIMBO	MEX	ALIMENTOS	13.785,00	39,8
32	MARCOPOLO	BRA	AUTOPEÇAS	1.766,80	60,2
33	PDVSA	VEN	PETRÓLEO E GÁS	116.256,00	6
34	IMPESA	ARG	ENERGIA	689,6	54,8
35	SQM	CHI	MINERAÇÃO	2.203,00	4,4
36	MADECO	CHI	LOGÍSTICA	415,9	75
37	VALE	BRA	MINERAÇÃO	43.323,50	19,1
38	COCA-COLA FEMSA	MEX	BEBIDAS	11.931,70	47,7
39	LOCALIZA	BRA	LOGÍSTICA	1.483,80	93,4
40	WEG	BRA	LOGÍSTICA	2.915,10	18,2
41	GRUPO NUTRESA	COL	ALIMENTOS	3.156,10	32,8
42	PETROBRAS	BRA	PETRÓLEO E GÁS	130.150,30	11,6
43	POLLO CAMPERO	GUA	ALIMENTOS	400	47,8
44	NATURA	BRA	QUÍMICA FARMÁCIA	2.966,70	80,2
45	CONSTRUTORA ODEBRECHT	BRA	CONSTRUÇÃO	4.101,50	32
46	GRUPO MODELO	MEX	BEBIDAS	6.771,70	7
47	SUZANO PAPEL E CELULOSE	BRA	CELULOSE	2.428,30	6
48	ALICORP	PER	ALIMENTOS	2.047,80	46,7
49	METALFRIO	BRA	ELETRO.	344,1	53
50	FALABELLA	CHI	VAREJO (RETAIL)	12.653,30	47,7

Fonte: América Economía. Ranking 2014. Santiago do Chile.

“O mapa empresarial latino-americano esteja sujeito a rápidas mudanças”

na mesma direção é a protagonizada pelo maior banco privado brasileiro, o Itaú, que fundiu sua filial no Chile com o colombiano CorpBanca, uma operação que lhe proporciona acesso aos mercados de Colômbia, Peru e América Central. A instituição resultante, Itaú Corp Banca, terá como sócios majoritários o Itaú Unibanco e o Corp Group.

Isto indica que o mapa empresarial latino-americano esteja sujeito a rápidas mudanças e variações, como mostra a intensa atividade realizada por grupos colombianos e chilenos, que protagonizaram aquisições de grandes multinacionais europeias que decidiram desinvestir na região, sendo, entre outras operações significativas, as seguintes:

- Grupo Aval (Colômbia): Comprou na América Central o Banco BAC Credomatic, braço financeiro da General Electric, por 1,9 bilhão de dólares.
- Grupo Aval (Colômbia): Adquire a AFP Horizonte na Colômbia, do BBVA, por 530 milhões de dólares.
- Grupo Aval (Colômbia): Assume o controle da Editora El Tiempo, do Grupo espanhol Planeta, após adquiri-la por 300 milhões de dólares.
- Grupo Aval (Colômbia): Assume a histórica filial do BBVA no Panamá por 646 milhões de dólares.
- Davivienda (Colômbia): Comprou as operações do HSBC (Reino Unido) em Costa Rica, Honduras e El Salvador por 801 milhões de dólares.
- Grupo Gilinski (Colômbia): Adquiriu as operações do HSBC (Reino Unido) em Colômbia, Uruguai, Paraguai e Peru por 400 milhões de dólares.
- Grupo Sura (Colômbia): Comprou da ING, da Holanda, os ativos em pensões, seguros e fundos de investimento em Chile, México, Peru, Uruguai e Colômbia. A transação foi de 3,763 bilhões de dólares.
- Grupo Argos (Colômbia): Ficou com diversos ativos da cimenteira francesa Lafarge nos Estados Unidos, desembolsando 760 milhões de dólares.
- ISA (Colômbia): Adquiriu a filial Intervial Chile, de Cintra (Espanha), por 580 milhões de dólares.
- Corpbanca (Chile): Comprou do Grupo Santander as operações do Santander Colômbia, totalizando 1,225 bilhão de dólares.
- Corpbanca (Chile): Assumiu o Helm Bank na Colômbia por 1,278 bilhão de dólares.

“Estas transações indicam uma mudança importante no padrão de crescimento”

- Cencosud (Chile): Adquiriu os hipermercados franceses Carrefour e suas lojas na Colômbia por 2,6 bilhões de dólares.
- Companhia Sud Americana de Vapores (Chile): fundiu-se com a Hapag-Lloyd, sua concorrente alemã de transporte marítimo por contêineres, tornando-se a quarta maior empresa mundial do setor, com faturamento de 8,7 bilhões de dólares. A sede central ficará em Hamburgo, e em Santiago do Chile estará a central regional.
- Abbott Laboratories (EUA): compra a chilena CFR Pharmaceuticals, especializada em medicamentos genéricos, sendo uma das maiores companhias na região dedicada a desenvolvimento, produção e venda de medicamentos em 15 países latino-americanos e no Vietnã. Conta com 7.000 funcionários e dirige plantas de produção e centros de pesquisa em Chile, Colômbia, Peru e Argentina. A compra chega a 2,9 bilhões de dólares, e o total da operação é de 3,33 bilhões, levando-se em conta a dívida acumulada pela chilena. A Abbott dobrará sua presença no mercado de genéricos na América Latina, e suas receitas aumentarão em 900 milhões anuais.

É preciso destacar que estas transações indicam uma mudança importante no padrão de crescimento, pois até há alguns anos, estas aquisições eram quase exclusivas das multinacionais dos países avançados, como pode ser o caso da Espanha¹⁵. Este auge das multilatinas mostra sua excelente capacidade de adaptação e transformação de seus recursos para competir com sucesso na dimensão regional, sendo o caso das multilatinas aéreas.

ESTRATEGIAS DE CRESCIMENTO REGIONAL DAS COMPANHIAS AÉREAS

Por sua natureza, o transporte aéreo é um setor em constante transformação em busca de um maior tamanho para competir com sucesso internacionalmente. Em nível internacional, é muito intensivo em capital, com economias de rede que facilitam a integração de filiais em diferentes países e com possibilidade de construção de marcas globais.

Ao mesmo tempo, por seu caráter estratégico, é um setor muito regulado e protegido pelos governos nacionais. De fato, na América Latina é um dos poucos setores onde a propriedade estrangeira das empresas está limitada por lei. Estes fatores geraram uma consolidação parcial da indústria, dominada completamente por empresas da região.

¹⁵ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar (2002): *A década dourada. Economia e investimentos espanhóis na América Latina 1990-2000*; (2008): *A grande aposta. Globalização e multinacionais espanholas na América Latina. Análises de seus protagonistas*, e; (2011): *Multinacionais espanholas em um mundo global e multipolar*.



“A integração de empresas locais e regionais na indústria aérea avançou consideravelmente nos últimos anos”

Durante a abertura e liberalização dos serviços públicos, que aconteceu nos anos 1990, poderia se ter suscitado que as companhias aéreas seguiriam o mesmo caminho que as empresas de energia elétrica ou de telecomunicações e acabariam controladas por grupos estrangeiros; no entanto, a realidade foi muito diferente.

De fato, as aquisições por investidores internacionais foram poucas e sem sucesso. A principal foi a da Aerolíneas Argentinas, comprada sucessivamente por Iberia e Marsans – ambas espanholas – antes de ser renacionalizada em 2008. Do mesmo modo, a Continental adquiriu uma participação majoritária na Copa, do Panamá, empresa que também não gerou os lucros esperados, o que induziu a Continental a se retirar a partir de 2005 até sair completamente.

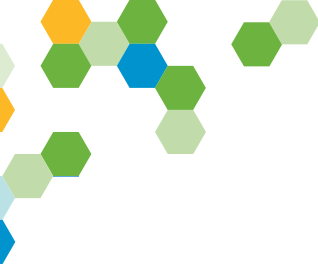
Em contradição com os resultados das operações empreendidas por companhias estrangeiras, a integração de empresas locais e regionais na indústria aérea avançou consideravelmente nos últimos anos. O exemplo principal é a LATAM, procedente da fusão entre LAN do Chile e TAM do Brasil, atualmente a maior empresa aérea da América Latina e do Caribe. Além destes dois países, ela opera em outros latino-americanos em uma posição relevante por meio da LAN Peru, líder neste país, unindo-se a LAN

Colômbia e LAN Argentina, que ocupam a posição de segunda maior companhia aérea em seus respectivos mercados.

Como segundo maior grupo aéreo da região aparece a Avianca, anteriormente a companhia aérea nacional da Colômbia, que se fundiu em 2009 com a TACA Airlines¹⁶, de origem centro-americana, com sede em El Salvador e que tinha absorvido a Lacs, companhia aérea da Costa Rica. Desde 2013, a Avianca unificou sob sua marca suas filiais em Brasil, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Peru. Com suas extensas operações, a Avianca oferece uma rede mais densa de serviços do que seus principais concorrentes. Atualmente, o Grupo Avianca é propriedade do Synergy Group Corporation, fundado por Germán Efromovich, empresário boliviano naturalizado brasileiro e colombiano. Em 2012, o Synergy também tentou comprar a TAP Portugal, mas sua oferta foi rejeitada pelo governo português.

A companhia aérea Copa optou por uma estratégia diferente e utilizou sua base no Panamá como centro de conexão dos destinos de longa distância na América Latina e o resto do mundo. A única exceção foi a compra da Aero República em 2005, atualmente denominada Copa Airlines Colômbia desde 2010 e que é a terceira maior companhia aérea na Colômbia.

¹⁶ Foi uma fusão estratégica, e tanto a Avianca como a Taca mantêm suas próprias imagens corporativas. A fusão visa fortalecer os serviços de ambas as companhias na região e conseguir gerar sinergias.



“O que distingue estes grandes grupos de companhias aéreas na América Latina é seu caráter de rede”

As companhias aéreas no Caribe, da mesma forma que as empresas de outros setores, estabelecem redes de filiais em vários países para reduzir os custos de operação em mercados muito pequenos. A companhia aérea nacional de Trinidad e Tobago, Caribbean Airlines, iniciou operações em 2007 para substituir a West Indies Airways (BWIA), empresa britânica que quebrou. Em 2010, a Caribbean Airlines adquiriu as operações restantes da Air Jamaica, tornando-se também companhia aérea de bandeira jamaicana. No final de 2012, a Caribbean Airlines passou a ser, além disso, companhia aérea de bandeira da Guiana. Também destaca-se a Leeward Islands Air Transport (LIAT), outra companhia aérea panamenha caribenha, que é copropriedade de onze governos do Caribe e conta com grandes centros de operações em Antígua e Barbuda, Barbados, São Vicente e Granadinas e Trinidad e Tobago, além de acionistas privados.

O que distingue estes grandes grupos de companhias aéreas na América Latina é, sem dúvida, seu caráter de rede. Em cada país da região, a operação do grupo é executada por meio de companhias aéreas individuais, filiais de uma empresa matriz, a fim de cumprir as exigências de normas locais de limitar a participação estrangeira na indústria aérea. A maioria dos países da América Latina exige que os investidores estrangeiros só possam controlar parcialmente a propriedade de uma linha aérea nacional (frequentemente não mais de 50%) e restringe

os voos das linhas aéreas em determinadas rotas, sobretudo no tráfego interno. Isto acrescenta uma carga organizacional às companhias aéreas que têm o objetivo de criar este tipo de rede pan-regional. No caso de Avianca e LATAM, isto significou trabalhar com subsidiárias de propriedade parcial.

É o caso da LAN, que só possui 49% da LAN Peru e LAN Argentina, e 45% da LAN Colômbia. No entanto, estas empresas são uma parte integral da LATAM, que dispõe da propriedade dos aviões ao invés das companhias aéreas locais. Quando a TAM foi adquirida em 2012 pela LAN, teve que ser assinado um acordo específico para respeitar os requisitos legais do Brasil. No final, a TAM é 100% propriedade da LATAM, com sede no Chile, mas 80% dos direitos de tomada de decisões políticas são de investidores brasileiros, com o propósito de satisfazer a lei deste país, que exige que 80% das companhias aéreas nacionais devem pertencer a proprietários nacionais. Seguindo uma estratégia similar, a Avianca não integrou completamente a Lacs em suas operações para manter o caráter de companhia aérea de bandeira do qual desfruta na Costa Rica.

A razão pela qual estas grandes redes tiveram sucesso na América Latina e no Caribe parece estar no menor tamanho relativo dos mercados nacionais e na forte demanda de variadas opções de voos em todo o continente. Além disso,

“É preciso ressaltar o impacto propício que as multilatinas causam”

os empresários da região foram suficientemente criativos para operar dentro dos marcos legais de cada país e explorar as possibilidades de ampliação de suas redes.

Por fim, cabe mencionar que nem todas as principais companhias aéreas da região participam deste processo de internacionalização regional, do qual tendem a ser excluídas aquelas que operam nos principais mercados internos da região. Dessa forma, uma das maiores companhias aéreas da América Latina é a Aeroméxico. O operador aéreo mexicano seguiu uma estratégia diferente das adotadas por LATAM e Avianca e focou em sua extensa rede nacional, além de em suas conexões com os Estados Unidos. Estas duas características (o mercado interno e as oportunidades nos Estados Unidos) constituem provavelmente a razão pela qual a companhia aérea não sentiu a necessidade de operar em rede.

Outra grande companhia aérea da América Latina e do Caribe é a brasileira Gol, única operadora de baixo custo, que serve sobretudo ao enorme mercado interno. No entanto, esta é uma empresa cotada, que apresenta

um grande espaço para a expansão em seu mercado nacional.

Fonte: Elaboração própria baseada em CEPAL (2014): O. De Groot e Miguel Pérez Ludeña: *Foreign direct investment in the Caribbean: trends, determinants and policies*. Caribbean Studies and Perspectives, N° 35 (LC/L.3777). CEPAL e sede subregional para o Caribe. Port of Spain. Trinidad e Tobago.

Também é preciso ressaltar o impacto propício que as multilatinas causam sobre um processo tão importante como a "integração regional"¹⁷. Isto ocorre devido ao volumoso e crescente nível de operações, projetos e investimentos externos que são realizados em toda a região, tornando-se evidente sua contribuição para o aprofundamento, coesão e integração dos mercados latino-americanos, relacionando produtores e consumidores como nunca antes tinha se conseguido, e em uma velocidade não conhecida nos tratados e acordos estabelecidos durante todos estes anos¹⁸. Em consequência, faz-se necessário aproveitar estas forças dinâmicas para incorporá-las o mais ampla e extensamente possível em benefício da integração regional que, certamente, ainda está muito distante do planejado.

¹⁷ Na XXIII Cúpula Ibero-americana, na Cidade do Panamá, de 16 a 18 de outubro de 2013, na cerimônia de abertura, o Presidente do Panamá; Ricardo Martinelli, expressou solenemente e com profundidade que "a integração é o nosso futuro", e acrescentou, "se refletirmos sobre o futuro da Cúpula, concluiremos que os países poderão encontrar na comunidade ibero-americana uma ferramenta útil para se desenvolver e se fortalecer no século XXI".

¹⁸ Estes acordos de integração cobrem amplamente todos e cada um dos aspectos, e são, por suas siglas: ACS; ALADE; ALBA; CA-4; CAN; CARICOM; CELAC; MERCOSUR; NAFTA; OEA; OECS; OTCA; PARLACEM; SELA; SICA; UNASUR e AP.

“INTAL deduz que a região mostra um panorama heterogêneo em matéria de comércio”

A respeito, o Instituto de Integração para a América Latina e o Caribe (INTAL)¹⁹ mostra que durante o período 2003-2013 o comércio entre os países sul-americanos teve um desempenho que superou o dinamismo das exportações mundiais e o das vendas da região para o resto do mundo. Os crescimentos mais relevantes das trocas intra-sul-americanas durante este tempo estiveram nos fluxos de comércio intra-industriais, tanto de manufaturas como de produtos baseados em recursos naturais²⁰.

Em geral, as economias latino-americanas se complementam entre si. As especializadas na produção de matérias-primas se complementam com as mais especializadas em manufaturas. A INTAL deduz que a região mostra um panorama heterogêneo em matéria de comércio e identifica fluxos industriais significativos em 11 das 66 relações bilaterais mantidas entre 2003 e 2013. Mostra que só três economias (Argentina, Brasil e Uruguai) têm um índice de comércio intra-industrial alto, embora Colômbia e Equador estejam perto de alcançar esse patamar. Argentina e Brasil são os países onde os fluxos intra-industriais são mais relevantes, enquanto no resto dos casos quase não existe uma troca bidirecional. Aqui é onde as multilatinas podem atuar

para reverter e potencializar os fluxos intra-industriais.

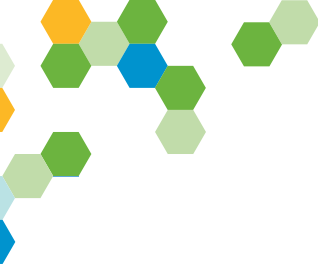
Estes dados, sem dúvidas, contribuem para o debate sobre a integração latino-americana e permitem que se extraia conclusões relevantes tanto para os fazedores de política como para o setor privado, porque os fluxos de troca representam um dos aspectos essenciais da integração econômica. Diversificar a oferta exportadora regional e entrar em novos mercados, como estão fazendo as multilatinas mexicanas na Espanha, assim como desenvolver fluxos de trocas intra-industriais que favorecem a obtenção de lucro do comércio derivadas das economias de escala, a incorporação de tecnologia, e a criação de redes comerciais, representam efeitos positivos sobre o resto da economia e propiciam a expansão regional e os negócios.

FAZENDO NEGÓCIOS NA AMÉRICA LATINA

Segundo o relatório do Grupo Banco Mundial "*Doing Business 2015*. Além da eficiência", continua o progresso no entorno regulador dos negócios em muitas economias da América Latina. Os empresários locais na América Latina perceberam uma melhoria para fazer negócios no último ano, com a manutenção do forte ritmo

¹⁹ INTAL é um Instituto que pertence ao Banco Interamericano de Desenvolvimento com sede em Buenos Aires (Argentina).

²⁰ Para mais detalhes, ver a nota técnica; Romina Gayá e Kathia Michalczewsky (maio, 2014): *O comércio intrarregional sul-americano: padrão exportador e fluxos intra-industriais*. Instituto para a Integração da América Latina e o Caribe. Buenos Aires.



“Colômbia é a economia onde é mais fácil fazer negócios”

reformista para melhorar as regulações empresariais. Segundo o relatório, metade das economias da região implementou pelo menos uma reforma regulatória em 2013/2014.

O relatório estabelece que certas economias da América Latina e do Caribe adotaram medidas para eliminar os obstáculos às atividades empresariais e fortalecer as instituições legais. Por exemplo, tanto a Costa Rica como a Guatemala adotaram um sistema eletrônico para a apresentação e o pagamento dos impostos empresariais, poupando mais de 60 horas por ano no tempo usado no cumprimento de cargas tributárias. O Uruguai aprovou uma lei cujo objetivo é acelerar a resolução de litígios comerciais e implementou um sistema de inspeção baseado em riscos que reduz o tempo de tramitação de alfândega.

Cabe destacar que a Colômbia é a economia onde é mais fácil fazer negócios. Adicionalmente, implementou a maior quantidade de reformas regulatórias na região desde 2005, somando um total de 29. Por exemplo, em 2013/2014, facilitou o acesso ao crédito através de uma nova lei que melhora o regime de garantias mobiliárias. Junto com a Colômbia nos cinco primeiros lugares em facilidade de fazer negócios estão Peru, México, Chile e Porto Rico. Estas economias ficam entre as de melhor desempenho em nível mundial em várias das áreas avaliadas pelo relatório. Por exemplo, há dez anos, um empresário peruano teria demorado mais de 33

dias para registrar a transferência de uma propriedade. Agora levaria só 6,5 dias, menos tempo que nos Estados Unidos (15 dias) ou Áustria (20,5 dias). "Há quase uma década, algumas economias da América Latina melhoraram seu entorno empresarial, chegando em muitos casos a níveis equiparáveis às melhores práticas globais", afirmou Augusto López-Claros (diretor do grupo de indicadores globais, economia de desenvolvimento, Grupo Banco Mundial), que considera que: "acelerar e ampliar este processo ajudaria a fechar a lacuna para as economias com o melhor desempenho global e impulsionaria a competitividade".

Nesta edição, pela primeira vez, a *Doing Business* compilou informações para uma segunda cidade nas 11 economias com população superior a 100 milhões de habitantes. No Brasil, são analisadas as regulações de negócios em São Paulo e Rio de Janeiro, e no México, na Cidade do México e no Distrito Federal. O relatório revela que as diferenças entre cidades são mais comuns em indicadores que medem os períodos, o tempo e o custo para completar operações regulatórias nas quais as agências locais desempenham um papel mais importante.

O relatório revela que Cingapura lidera a classificação global de facilidade para fazer negócios. O país é seguido pelas 10 principais economias com os entornos regulatórios mais favoráveis para os negócios: Nova Zelândia, Hong Kong, China, Dinamarca,

“A inovação e a qualidade são um traço marcante das principais empresas que se expandem internacionalmente”

Coreia do Sul, Noruega, Estados Unidos, Reino Unido, Finlândia e Austrália.

Fonte. Grupo Banco Mundial (outubro, 2014): *Relatório Doing Business 2015: Além da eficiência*. Washington.

5. A EXPANSÃO INTERNACIONAL

A expansão internacional realizada pelas multilatinas fizeram algumas propostas relacionadas com as teorias tradicionais perder certa vigência. Para alguns autores, atualmente não é suficiente pensar que o acesso a uma mão de obra barata, o controle de recursos naturais ou habilidades produtivas são argumentos o bastante para explicar estas tendências de crescimento. As novas tendências se distanciam destas abordagens ao apontar que, por exemplo, a inovação e a qualidade são um traço marcante das principais empresas que se expandem internacionalmente, como é o caso das multilatinas.

Esta expansão apresenta algumas singularidades, por exemplo, há quem sustente que encontra certas vantagens quando opera em "entornos culturais" próximos, como por exemplo, em Angola, onde as multilatinas brasileiras se implantaram rapidamente com sucesso e empreendem grandes

projetos de construção, engenharia e infraestruturas.

E isso porque, a proximidade do entorno cultural, como por exemplo o idioma comum, permite desenvolver habilidades com mais facilidade para gerar atitudes e comportamentos que lhes beneficiam na forma e maneira de estabelecer relações com seu entorno, sendo também este o caso das empresas espanholas, que se viram amplamente favorecidas em seu veloz e bem-sucedido crescimento como investidor na América Latina pelo idioma comum²¹, vínculo que adquire, certamente, um valor realmente muito alto. Dentro de um processo de crescimento internacional, a comparação entre o entorno institucional de procedência e o entorno do país onde se investe pode oferecer "sinais" do grau de facilidade ou dificuldade que será encontrado durante o processo de internacionalização, assim como no desenvolvimento posterior de suas atividades.

De acordo com o que foi dito anteriormente, a empresa tentará ingressar naqueles países cujas condições sejam similares ou inferiores às que habitualmente têm em seu país de origem, permitindo-lhe, desta maneira, aproveitá-los para aumentar sua vantagem competitiva. Esta hipótese pode

²¹ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar (2011): *O espanhol no mundo. Uma década de investimentos espanhóis na Ibero-América (1990-2000)*. Anuário do Instituto Cervantes, Madri.

“As multilatinas argentinas foram as pioneiras a se internacionalizar”

refletir em grande medida o comportamento, por exemplo, das multilatinas colombianas²² e sua adaptação a entornos similares ou inferiores, que podem explicar o espetacular crescimento de suas vendas, situadas muito acima das obtidas pelas mexicanas e brasileiras, o que está atraindo a atenção de diferentes estudiosos²³.

Em relação aos investimentos estrangeiros diretos realizados pelas multilatinas, estes apresentam uma grande volatilidade ano após ano, em parte porque o número que origina estes fluxos ainda é limitado e se concentra em projetos específicos. Alguns exemplos são encontrados nas multilatinas brasileiras²⁴ como Jbs-Friboi, Embraer, Natura, Petrobras e Vale, sendo que estas últimas duas têm maior projeção global e presença em todos os continentes. As mexicanas América Móvil, Cemex, Femsa e Bimbo também se destacam por suas posições internacionais, e outras como as chilenas, cujo dinamismo as leva a liderar alguns setores como o vinícola por meio de Concha y Toro, que exporta a mais de 100 países; as peruanas, que vêm ganhando posições, sobressaindo-se o Aje

Group, do setor de bebidas, que têm presença em mais de 10 países, e Astrid & Gastón, ícone do setor de gastronomia, com operações em oito países entre América Latina e Espanha.

O Brasil é o maior receptor internacional de IED entre os países da região e é o quarto maior do mundo. Em 2013, recebeu 63 bilhões de dólares, e entre os outros países BRIC, a Rússia aparece em terceiro, com 94 bilhões, e a Índia ocupa o quinto lugar, com 28 bilhões. Os Estados Unidos, com 159 bilhões de dólares, encabeça uma lista na qual a China, com 127 bilhões, está na segunda posição (UNCTAD, 2014).

A tudo isso, deve se lembrar que as multilatinas argentinas foram as pioneiras a se internacionalizar. A fábrica de calçados Alpargatas (atualmente propriedade brasileira), em 1890, abriu uma filial no Uruguai e em seguida no Brasil. Depois foi a vez da agrícola Bunge & Born, que em 1905 instalou um moinho no Brasil e mais tarde o fez em Uruguai e Peru, ação que, muito depois, daria lugar a atividades industriais; no entanto, atualmente as brasileiras têm a liderança e contam com

²² Andonova, V. e Losada, M. (2010): *As novas multilatinas e seus objetivos. O caso Colômbia*. Revista de negócios ITAM, Nº 34. México

²³ Casilda Béjar, R. (2014): *Multilatinas e translatinas. As novas realidades empresariais da América Latina*; em: LANMARQ. LID Editora. Madri.

²⁴ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar e Jaime Llopis Jueas (agosto de 2014): *Brasil. As multilatinas. O objetivo da internacionalização e a segurança jurídica dos investimentos estrangeiros*, em: *Brasil, um parceiro estratégico para a Espanha*. Boletim Econômico de Informação Comercial Espanhola, Nº 2054, junho 2014. Ministério da Economia e Competitividade. Governo da Espanha. Madri.

“México é o sexto maior investidor na Espanha”

grandes multilatinas internacionalizadas. Embora entre as várias operações de fusões e aquisições internacionais, segundo o ranking das multilatinas brasileiras no exterior, apenas 15 das 40 que o compõem aumentaram seu índice de internacionalização em comparação com 2008 (Fundação Dom Cabral 2013).

Em relação às 65 multilatinas mais internacionais (América Economia 2014), o Brasil é o país líder na região com um total de 25 empresas, seguido pelo México, com 14, Chile, com 12, Argentina e Colômbia, com 4 cada. Quanto às empresas que operam em maior quantidade de países, em primeiro lugar está a Brightstar²⁵ (Bolívia-EUA), que atua em 50, seguida por Weg (Brasil), em 49, Lupatech (Brasil), em 39, Vale (Brasil), em 39 e Cemex (México), em 36. Em número de empregos, as seguintes posições são assim definidas: Femsa (México) é a que tem mais funcionários, com um total de 177.470, em segundo lugar aparece a Andrade Gutierrez (Brasil), com 175.503, em terceiro a JBS-Friboi (Brasil), com 128.036, seguida pela Brasil Foods (Brasil), com 127.982 e a Bimbo (México), com 126.747.

Estas magnitudes fazem evidente a importância, transcendência e alcance das multilatinas para a industrialização e modernização latino-americana, pois cobrem o amplo espectro produtivo e, ao mesmo tempo, são a alavanca com a qual os governos devem contar para o crescimento e, por extensão, para conseguir uma maior presença e uma mais frutífera inserção e projeção internacional dos países como é o caso do México e suas multilatinas na Espanha.

MULTILATINAS MEXICANAS NA ESPANHA. AS OPERAÇÕES MAIS IMPORTANTES 2012- 2014

A crescente presença investidora do México na Espanha durante os últimos anos se concretiza com as grandes compras realizadas por parte de investidores mexicanos aproveitando as variadas oportunidades geradas aos diferentes setores devido à crise econômica. O México é o sexto maior investidor na Espanha, com um volume de IED acumulado próximo de 19,5 bilhões de euros (31-12-2013)²⁶, seguido a grande distância pelo Brasil: 5,683 bilhões²⁷.

Participações financeiras em bancos e empresas dos setores de imóveis, transporte terrestre, alimentação, frigorífico e

²⁵ Embora tenha sua sede central em Miami, seu fundador é o empresário boliviano Marcelo Claire, atual CEO. Em janeiro de 2014, o SoftBank investiu 1,26 bilhão de dólares, o que lhe permite o controle. Brightstar é o maior distribuidor wireless especializado do mundo e um líder na inovação de serviços diversificados desta indústria.

²⁶ Fonte. Estoque de Registro de Investimentos. Direção Geral de Investimentos e Comércio. Secretaria de Estado de Comércio. Ministério da Economia e Competitividade.

²⁷ Fonte. Estoque de Registro de Investimentos. Direção Geral de Investimentos e Comércio. Secretaria de Estado de Comércio. Ministério da Economia e Competitividade.

“Têm uma relação muito estreita, com uma troca acionária entre o grupo bancário espanhol e a holding financeira do grupo”

náutico fazem do México o país latino-americano que mais presença investidora tem na economia espanhola. A posição da Espanha como porta de entrada na Europa e o ajuste de preços pela crise permite aquisições a níveis altamente atrativos, o que provoca uma atividade sem precedentes. Estas são algumas das grandes operações do capital mexicano.

A pioneira foi a Petróleos Mexicanos (Pemex), que entre os anos 1990 e 1992 adquire 5% da Repsol e, a partir daí, aumenta sucessivamente suas posições até chegar ao máximo de 9,34% que lhe torna a segunda maior acionista. Por fim, em 4 de junho de 2014, decidiu se desfazer de 7,86%, o que é o início de novos planos do horizonte trazido pela reforma energética promulgada pelo governo do presidente Peña Nieto em 10 de dezembro de 2013.

O empresário Carlos Slim, em 2012, realizou um grande investimento por meio da compra de 439 filiais do banco La Caixa por 490 milhões de euros. Desta forma, começava seu negócio imobiliário como no México, onde a Imobiliária Carso é um dos principais pilares de seu conglomerado empresarial. Ao mesmo tempo, conta com quase 1% do capital do Caixabank, que é a maior participação a título individual. O singular destas operações é que elas têm uma relação muito estreita, com uma troca acionária entre o grupo bancário espanhol e a holding financeira do grupo: Inbursa, pois em 2008 La Caixa adquiriu

20% da Inbursa, holding financeira de Slim.

O fundo americano Fintech, liderado pelo financeiro mexicano David Martínez, assumiu 4,94% do banco Sabadell. Desta grande aposta pela instituição participa também o investidor colombiano Jaime Gilinsik, que conta com 7,5% e se tornou o maior acionista do banco, com um investimento de 700 milhões de euros. Gilinsik é proprietário do quarto maior banco local da Colômbia: GNB Sudameris, que controla 4% do mercado colombiano e se fortaleceu por ter integrado os negócios do HSBC em quatro países latino-americanos. Outra aquisição, por enquanto, é a entrada no capital do Liberbank das empresas mexicanas Davinci Capital, com 2%, e Inmosan, que adquiriu 7,02% e se tornou o terceiro principal acionista.

Parte de um grupo de investidores mexicanos liderados pela família Del Valle assumiu 6% do Banco Popular por 450 milhões de euros. Em troca, o banco espanhol ficou com uma participação de 24,9% do banco mexicano BX+ por 97 milhões de euros. A operação reforça ainda mais a solvência do Popular e lhe permite iniciar sua expansão internacional no México e, por extensão, na América Latina, com sua experiência e liderança no segmento das Pequenas e médias empresas e particulares. Por sua vez, o BX+ (Ve por más) espera triplicar seu tamanho em um prazo de cinco anos. Atualmente conta com

“O acordo ressalta o renovado interesse pela Espanha como porta de entrada para outros mercados europeus”

23.000 clientes, e seu balanço apresenta ativos que chegam a 1,85 bilhões de euros. O ratio de mora é inferior a 1,6%, e seu nível de solvência alcançava 12,5% no momento da operação.

O Fibra Uno adquire 253 filiais do Banco Sabadell Atlântico do fundo britânico Moor Park Capital Partners por quase 300 milhões de euros. Esta foi a operação imobiliária mais importante de 2013 no setor. O banco ficou como inquilino das filiais durante 35 anos, com um mínimo de 25 de obrigatoriedade por contrato.

O grupo ADO adquire Avanza, a maior empresa espanhola no ramo de transporte urbano e a segunda em trajetos de longo percurso. O novo proprietário conta com 2.000 ônibus e um faturamento próximo de 450 milhões de euros. Embora se desconheça o preço da operação, poderia estar acima de 800 milhões de euros.

A empresa de congelados mexicana Sigma e a sociedade chinesa Shuanghui, fazendo um exemplo prático do que significam as alianças globais, compartilham a propriedade do líder espanhol da indústria frigorífica Campofrío, avaliada em 695 milhões de euros. O acordo ressalta o renovado interesse pela Espanha como porta de entrada para outros mercados europeus. Para a Sigma, que faz parte do grupo mexicano Alfa, o acordo abre a possibilidade de levar reconhecidas marcas como Fud e Nochebuena dos

Estados Unidos e da América Latina para a Europa, onde ambas as companhias desejam consolidar a destacada posição da Campofrío.

O TEC de Monterrey está presente na Espanha, com a produção de conteúdos e cursos de formação na modalidade de e-Learning para BBVA, que por sua vez possui o maior banco no México, o Bancomer, que é o que mais contribui para sua conta de resultados. Outras empresas tecnológicas de sistemas de informação, como Neoris, BSD Enterprise ou Softtek, que conta com um centro de pesquisa em La Coruña, são exemplos do dinamismo e da competitividade tecnológica mexicana.

A Bimbo constrói novas fábricas, destacando-se a de Azuqueca de Henares (Guadalajara), onde investiu 50 milhões de euros, contando com uma única linha de produção de pão de forma, que é a maior, mais rápida e eficiente da Europa, sendo projetada pela própria companhia. Durante os próximos anos, embora não tenha fixado um número concreto de novas instalações, nem lugar, nem investimento, projeta continuar crescendo e também que a sede central de Barcelona não só controle o mercado ibérico, mas também a Europa e o norte da África.

A Pemex, através de sua filial PMI, se tornou acionista majoritária de Hijos de J. Barreras, o maior estaleiro privado da Espanha, que tem mais de 100

“Carlos Slim tornou-se o maior acionista da empresa de construção e serviços líder espanhola Fomento de Construcciones e Contratas (FCC)”

anos de história. O alcance da reforma energética implica não só na chegada de novas empresas ao México, mas também na expansão internacional da Pemex. A estratégia da PMI é assumir as capacidades e a tecnologia avançada da Barreras para levá-las ao México a fim de desenvolver navios maiores e mais avançados.

O empresário Roberto Alcântara investiu no grupo Prisa 100 milhões de euros, o que lhe dá direito a 9,3%, e se constituiu como principal acionista particular. Desta maneira, o grupo reforça a aposta na América Latina, onde é o grupo de mídia líder em educação, informação e entretenimento em língua espanhola e portuguesa. Está presente em 22 países com uma audiência de mais de 60 milhões de usuários (40% na Espanha e 60% internacional) através de suas marcas globais como El País, Santillana, 40 Principales, Cadena SER e Rádio Caracol, entre muitas outras. Mais testemunhal é a presença de Slim, apesar de ter chegado a manter uma participação superior a 3%, que se diluiu após as últimas ampliações de capital. A Gruma, uma das principais fabricantes mundiais de tortillas de milho adquiriu recentemente a fábrica da Mexifoods Espanha com o objetivo de investir, modernizar e ampliar a capacidade da unidade espanhola. Começará a produzir suas tortillas, wraps e demais produtos para o sul da Europa, e deve investir 35 milhões de euros.

A toda esta dinâmica acrescenta-se a distinção do empresário mexicano Valentín Díez Morodo, agraciado com o prêmio Enrique V. Iglesias para o desenvolvimento do espaço empresarial Ibero-americano em sua primeira edição, em 2014. Díez Morodo, um dos criadores e vice-presidente do Grupo Modelo, após sua venda à companhia belga-brasileira AB InBev, a maior empresa cervejeira do mundo, continua como acionista. Também se destaca a nomeação de Carlos Fernández González como conselheiro independente do Santander na nova etapa do banco na presidência de Ana Patricia Botín. Este empresário mexicano é presidente do Grupo Modelo e faz parte de diferentes conselhos e organizações, entre os quais se destacam Grupo Televisa e Emerson Electric Co. Além disso, fundou a Academia Mexicana da Comunicação, a Fundação Carolina e a Fundação Bolsa de estudos, e é presidente do Conselho Consultivo de Água.

No fim de 2014, Carlos Slim tornou-se o maior acionista da empresa de construção e serviços líder espanhola Fomento de Construcciones e Contratas (FCC), que ficou mais de meio século sob controle da família Koplowitz e tem uma extensa e intensa presença internacional. O investimento chega a 650 milhões de euros por 25,634% da companhia.

Carlos Slim, com estes sucessivos investimentos, confia na economia espanhola e seu futu-

“Estas operações fazem com que a Espanha se reforce como um hub”

ro, parecendo projetar nela uma réplica de seu conglomerado mexicano. Embora muito longe e nada comparável em volume econômico, é similar quanto aos setores escolhidos: construção, serviços e concessões de infraestruturas, onde opera através da Imobiliária Carso e do grupo Ideal, ambos com operações somente no mercado mexicano. Na Espanha, eles se complementam com a FCC, pois esta lhes outorga sua ampla experiência e presença internacional. Por enquanto, falta o setor energético, minerador e de telefonia para Slim terminar de replicar seu conglomerado empresarial na Espanha. Objetivos nada fáceis, cada um por diferentes motivos. De qualquer forma, o que parece claro é que seus investimentos aumentam e se aproximam de 1,5 bilhão de euros, provando a confiança que tem na Espanha e seus atrativos preços.

A mina de Aznalcóllar (Sevilha) ressuscitará após ficar mais de 16 anos fechada, e será controlada pela Minorbis-Grupo México (formada pela espanhola Magtel e o Grupo México, um dos principais produtores mundiais de cobre, com explorações não só no México como nos EUA, Peru e Chile). Esta sociedade ganhou o leilão internacional convocado em janeiro de 2014 pelo governo andaluz para reabrir

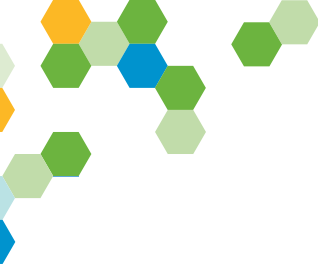
esta jazida, fechada após o desastre ambiental causado pelo vazamento de resíduos em 1998. A exploração licitada é a de Los Frades, que conta com reservas de cobre, chumbo e zinco de aproximadamente 30 ou 35 milhões de toneladas e outros 45 milhões de "recursos prováveis", segundo a Junta da Andaluzia.

Uma percepção desta presença investidora mexicana, é que em suas diferentes categorias crescerá conforme avance a recuperação da economia espanhola. Estas operações, em suas diferentes manifestações, fazem com que a Espanha se reforce como um hub, como uma ponte para que as empresas multilatinas entrem e cresçam na Europa, e de maneira análoga, a Espanha possa ser utilizada como plataforma para que companhias europeias desembarquem e invistam na América Latina.

6. ALÉM DAS FRONTEIRAS REGIONAIS

Vários são os relatórios, estudos e análises que confirmam o bom estado das multilatinas e seu dinamismo para se expandir além das fronteiras regionais. Um destes estudos é: *América Latina sem fronteiras*²⁸, onde são analisadas as 500 companhias melhor localizadas dentro do Latin Trade Ranking 2013. A

²⁸ Deloitte Américas (setembro 2014) e as sucessivas reportagens que o El País Negocios vem dedicando às multilatinas. Para mais detalhes, ver; Alejandro Rebossio (4-1-2015): *Techint uma multilatina argentina de aço*. Jackeline Fowks: (1-2-2015): *Belcorp cosmética peruana para as Américas*. Elizabeth Reyes (8-2-2015): *Bavária em cada bar da Colômbia*, e Pedro Cifuentes (15-2-2015): *O "ouro negro" faz as Américas sofrer*. El País-Negocios. .



“As multilatinas conquistaram novos mercados regionais”

particularidade do estudo está em sua conclusão: “as multilatinas podem se expandir além das fronteiras regionais para se transformar em líderes internacionais, até o ponto que não só compitam com sucesso em seu próprio mercado local, mas também ganhem terreno fora das fronteiras regionais”.

Apesar de as maiores multinacionais com presença na América Latina terem sido preferencialmente de Estados Unidos, Canadá e Europa (especialmente da Espanha), nos primeiros anos do novo século XXI se presenciou a chegada em massa de investimentos estrangeiros diretos de multinacionais da Ásia, tanto da Coreia do Sul como da China, especialmente. Este panorama variou em grande medida conforme o passar dos anos, e assim indica o relatório, mostrando como as multilatinas ganharam espaço até o ponto em que se tornaram líderes locais, tomando como referência as seis economias mais importantes da região: Brasil, México, Argentina, Colômbia, Chile e Peru, que em conjunto representam 86% do PIB da América Latina.

“Entre as descobertas mais destacadas, foi verificado que mais de 70% das receitas produzidas por estas 500 empresas são geradas por companhias latino-americanas, não por multinacionais estrangeiras que operam localmente, o que contradiz o mito popular ao afirmar que as multinacionais são dominantes no mercado

latino-americano”. O relatório apresenta uma série de reflexões acerca da expansão internacional das multilatinas e examina os desafios que enfrentam, enquanto ressalta “cinco fatores ou competências essenciais”.

Todos e cada um dos fatores são de grande interesse por sua importância para elaborar as estratégias de expansão internacional, que exigem um processo de transformação organizacional e produtiva para competir com sucesso. Três destes fatores são competências nas quais as empresas podem influir através de suas próprias ações, enquanto os dois restantes são de caráter estrutural, o que significa que estão determinados em grande medida pelo entorno local onde as empresas não têm um controle direto sobre estes fatores, o que não significa que não possam ter sucesso em nível internacional.

As multilatinas conquistaram novos mercados regionais em dura concorrência com as multinacionais estrangeiras, como são os casos dos mercados chileno, peruano, argentino, brasileiro ou colombiano. A partir destas experiências de aprendizagem e de aproximação sucessiva, elas iniciaram sua internacionalização além das fronteiras regionais, como o fizeram as multinacionais espanholas quando empreenderam sua expansão para a América Latina, onde obtiveram a necessária experiência para iniciar uma nova etapa com grande intensi-

“Das melhores práticas de governo corporativo internacional ajuda”

dade internacional de alcance global²⁹. Os cinco fatores chave que possibilitam vantagens no contexto da concorrência global são os seguintes:

- **Alta direção:** o entorno empresarial de um país desempenha um papel importante para a disponibilidade e a permanência de diretores de alto escalão, que são essenciais e afetam diretamente a capacidade de uma empresa para guiar sólida e eficientemente a expansão internacional e as consequentes operações no exterior. Segundo a distribuição dos 100 CEOs mais importantes do mundo, Brasil e México são os países da América Latina onde a maioria se concentra.
- **Mercado de capitais e financiamento:** para financiar sua expansão internacional, as multilatinas precisam diversificar seu acesso tanto ao capital como a um financiamento relativamente barato. Na média, as multilatinas globais têm cotação em duas bolsas de valores em comparação com as regionais, que o fazem em uma média entre 1,3 e 1,25, respectivamente.
- **Liderança de mercado:** as multilatinas globais são empresas potentes, com fortes perspectivas de crescimento e que, com seu alto rendimento, são líderes de mercado em seus países de origem antes de se expandirem ao exterior. A posição dominante de liderança se reflete no enorme crescimento das vendas, vantagem que desfrutam sobre as multilatinas regionais e empresas locais.
- **Aquisições e alianças estratégicas:** a estratégia de expansão das multilatinas globais é mais provável que se baseie no crescimento inorgânico através de aquisições e criação de empresas conjuntas. Na média, estas companhias executam quase quatro vezes mais joint ventures, e mais de seis vezes o número de fusões e ofertas de aquisição.
- **Práticas de governo:** a adoção das melhores práticas de governo corporativo internacional ajuda as multilatinas globais a operar com maior eficácia em escala global. Além disso, as ajuda a obter acesso ao capital dos fundos de pensões estatais e aos fundos soberanos, que normalmente têm regras estritas sobre o tipo de empresas nas quais investem.

Estes cinco fatores são considerados essenciais para a progressão na curva de amadurecimento e a expansão internacional.

²⁹ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar (2002): *A década dourada. Economia e investimentos espanhóis na América Latina 1990-2000*, e; (2008): *A grande aposta. Globalização e multinacionais espanholas na América Latina. Análises de seus protagonistas*, e; (2011): *Multinacionais espanholas em um mundo global e multipolar*.

“Das multilatinas em consonância com sua força, elas devem se internacionalizar”

Como havia sido indicado, três destes fatores são competências nas quais as empresas podem influir através de suas próprias ações:

- Adotando uma posição de liderança no mercado do próprio país.
- Adotando estratégias com foco aquisições e “*joint ventures*” como o meio principal para o crescimento internacional.
- Adotando as melhores práticas de governo corporativo de alcance internacional.

As multilatinas internacionalizadas tendem a ser muito fortes nestas três áreas, e qualquer empresa local ou regional que aspire a conseguir um nível de sucesso internacional é provável que tenha que adotar estes três pontos. Os outros dois fatores são de caráter mais estrutural, indicando que estão determinados em grande medida pelo entorno local. Estes fatores são:

- A disponibilidade e a permanência dos diretores mais qualificados para liderar a expansão internacional.
- O acesso aos mercados de capitais e o financiamento.

Como as empresas não têm um controle direto total sobre estes fatores, necessariamente devem dispor das correspondentes estratégias alternativas. Poder dispor dos cinco fatores devidamente organizados e alinhados

representa uma clara vantagem competitiva. No entanto, isso não garante totalmente o sucesso, pois não existe uma só fórmula para a expansão internacional. Diferentes empresas vão encarar diferentes oportunidades e obstáculos, e seguirão diferentes caminhos. No entanto, as multilatinas regionais podem, por meio da aplicação destes cinco fatores, obter maiores possibilidades de êxito em sua expansão internacional. Estes mesmos fatores também podem servir como orientação para as multinacionais estrangeiras que queiram operar ou se instalar na América Latina.

Por tudo isso, para poder conseguir os resultados que se esperam das multilatinas em consonância com sua força, elas devem se internacionalizar se desejarem se beneficiar das grandes tendências da América Latina, que, como dizemos, é uma estrela em ascensão dentro da economia global, embora não passe por seus melhores momentos. Se é certo que não passa por seus melhores momentos, no entanto é preciso destacar, de acordo com dados do Banco Mundial, que a pobreza diminuiu mais de 40% no ano 2000 e até 30% em 2010, o que significa que cerca de 50 milhões de latino-americanos saíram da pobreza ao longo desta década. Além disso, calcula-se que pelo menos 40% das famílias da região subiram de “classe social”.

Mudanças estruturais tão destacadas na composição das classes sociais reconfiguraram o mapa e

“É preciso
construir uma
classe empresarial
inovadora”

o valor empresarial latino-americano. Assim, entre as 30 multilatinas que crescem por receita, mais de 20 se sobressaem em setores que atendem a crescente demanda da classe média, como os de alimentos, cimento, comércio no varejo, eletrônica, educação, construção e outras que têm um componente de exportação e importação, mas que também respondem em grande medida à demanda da pujante classe média, como eletrônica e comunicações, automóveis e transporte aéreo.

Como indica o relatório do Banco Mundial: *O empreendimento na América Latina: Muitas empresas e pouca inovação*, é preciso construir uma classe empresarial inovadora, na qual as empresas de primeira classe, aquelas que exportam bens, serviços e inclusive capital, como é o caso das multilatinas, não sejam irrelevantes em comparação com as multinacionais dos países avançados.

7. AS MAIORES EMPRESAS MULTINACIONAIS DO MUNDO E AS MULTILATINAS

O ranking Forbes Global 2000. *As maiores empresas do mundo, maio 2014*³⁰ (quadro 3 e gráfico 1), inclui só as que têm cotação na bolsa, ponderando unicamente quatro indicadores: "lucro, vendas, ativos e valor de mercado". A lista conta com companhias de 63 países,

o maior número registrado desde que passou a ser divulgada, em 2002, quando participavam 46 nações.

No total, as companhias do ranking geraram receitas de 38 trilhões de dólares³¹ e 3 trilhões em lucro. Os ativos destas gigantes globais chegaram a 161 trilhões de dólares e empregam 90 milhões de pessoas no mundo todo. Como vem sendo a pauta, pode ser comprovado o crescimento das empresas chinesas, que detêm os três primeiros postos e, entre os dez primeiros, contam com cinco (quatro bancos e uma petrolífera).

Estas companhias são cada vez mais importantes, mas ainda têm que percorrer um longo caminho para ganhar a influência, a imagem e a projeção global de seus pares americanos, europeus e japoneses. Até o momento, por sua condição de empresas estatais, geralmente se desenvolvem e operam dentro da velha mentalidade de planejamento central com toda a rigidez, limitações e cargas que isso envolve. O desejável seria, uma vez conseguidas posições tão predominantes, revisar estas atuações e passar a um plano de maior agilidade e flexibilidade, como as multinacionais sul-coreanas, que se fortalecem nos setores tecnológicos mais avançados, contando com multinacionais de referência: LG e Samsung, líder mundial de

³⁰ Para mais detalhes, ver: www.forbes.com

³¹ Em 1998, as receitas subiram para 11,5 bilhões de dólares, e em 2008 mais que dobraram, 25,2 bilhões.

“O panorama corporativo global é, antes de tudo, dinâmico e está em constante mudança”

telefonía móvel (27% do mercado mundial), superando desta maneira, contra todas as previsões, a outrora líder finlandesa Nokia (comprada pela Microsoft em setembro de 2013)³².

No ranking, pela primeira vez, não aparece nenhuma empresa nem banco europeu entre os dez primeiros postos. Pelo segundo ano consecutivo, é liderado pelo Banco Comercial e Industrial da China (ICBC), enquanto o China Construction Bank ocupa o segundo lugar. O Agricultural Bank of China subiu cinco posições para chegar ao terceiro lugar, seguido pelo JP Morgan Chase e o Berkshire Hathaway. Exxon Mobil, General Electric e Wells Fargo (três americanos) ocupam a sexta, sétima e oitava posições, e o 'top 10' é fechado por Bank of China e Petro China. A Apple, em 15º, ocupa o primeiro lugar em termos de capitalização de mercado ou valor na bolsa, enquanto o gigante Wal-Mart, em 20º lugar, está no topo em volume de vendas.

Das multilatinas, o Brasil é o país com maior representação, com a companhia petrolífera Petróbras em 30º. Em seguida vêm os bancos Itaú (46º), Bradesco (63º) e

Banco do Brasil (104º). O segundo colocado é o México, com destaque para América Móvil (115º), Femsa (373º), Grupo Financiero Norte (469º), Grupo México (529º) e Modelo (564º). Também aparecem oito empresas chilenas, lideradas por Falabella (581º), seis colombianas, com Ecopetrol à frente (128º), duas venezuelanas –Mercantil Servicios (774º) e Banco Occidental (1.423º)–, Credicorp do Peru (901º) e Popular de Porto Rico (1.301º). O crescimento do ranking indica que ano após ano o panorama corporativo global é, antes de tudo, dinâmico e está em constante mudança. Prova disso é que a China avança, mas, no entanto, os Estados Unidos continuam mantendo a liderança total, com cinco das dez maiores companhias.

No caso da Espanha, são 27 grandes multinacionais, lideradas novamente pelo banco Santander, que aparece na 43ª posição; Telefónica (68ª), BBVA (118ª), Iberdrola (133ª), Gas Natural (230ª) e Inditex (313ª). Também estão Caixa Bank (325ª), Mapfre (376ª), ACS (382ª), Repsol (471ª), Bankia (582ª), Abertis (616ª), seguidas por OHL (1.610ª), Liberbank (1.646ª) e Bolsas y Mercados de España (1.679ª).

³² Microsoft comprou as patentes e os negócios da Nokia e pagou 3,79 bilhões de euros pela unidade de fabricação de celulares e 1,65 bilhões pela carteira de patentes. A Nokia foi a maior companhia mundial em venda destes dispositivos.

Houve um tempo em que tudo relacionado a telefonia era Nokia. Quatorze anos como líder mundial dizem tudo. Até que chegaram os smartphones. Foi aí que, como por passe de mágica, o conceito de celular, prático e simples, mudou. Rei morto, rei posto. Em abril de 2012, a Samsung, gigante sul-coreana, tornou-se o principal provedor de dispositivos. A Europa perde com esta operação, pois a Nokia não era só uma companhia, era um símbolo de que os fabricantes e empresas de tecnologia europeus podiam ser competitivos no mercado atual. O fim da Nokia como fabricante deixa o velho mundo órfão de exemplos a mostrar diante do poderio americano e, sobretudo, asiático.

“As empresas chinesas dominam por tamanho o cenário mundial”

Por países, os Estados Unidos lideram, com 564 empresas, seguidos pelo Japão, com 225, e a China, com 207. No ranking estreiam pela primeira vez Ilhas Maurício, Eslováquia e Togo. Por regiões, desde o primeiro ranking, a dinâmica de poder entre Oriente e Ocidente mudou ostensivamente. Nesta edição, isso pode ser comprovado, com as empresas divididas em sete regiões: a Ásia, com 674 empresas, supera a América do Norte, com 629, e a Europa, com 506. Isso significa um forte contraste se for comparada com a lista de 11 anos atrás, quando o Ocidente contava com mais da metade de companhias que a Ásia.

Os mercados emergentes, especialmente o Oriente Médio e a América Latina, também obtiveram uma participação significativa durante a última década, com um crescimento de 265% e 76% respectivamente. A África, embora ainda tenha menos integrantes, avança, acrescentando sete empresas à lista. Quatro dos recém-chegados têm sua sede na Nigéria, o que representa um total de cinco companhias para este país.

Outra singularidade é a incorporação de 179 novas companhias, muitas devido ao mercado de renda variável, outras pelo aumento das operações corporativas, e algumas pelo aumento de ofertas públicas de aquisições. Desta maneira, são observados grandes progressos, como o protagonizado pelo Facebook, que

subiu 561 postos, até o 510º. Por outro lado, a Hewlett Packard, que caiu notavelmente em 2013, avançou do 438º lugar para o 80º.

No ranking, constata-se como certas indústrias dominam o cenário dos negócios. Não é estranho que os bancos e as companhias financeiras diversificadas continuem dominando a lista, com 467 integrantes. As três maiores indústrias seguintes são de petróleo e gás (125), seguros (114) e serviços (110). Em termos de crescimento, a indústria de semicondutores lidera as vendas (11%); enquanto as companhias financeiras diversificadas têm uma acelerada elevação em seus lucros (90%). Por sua vez, o setor de construção lidera o crescimento em ativos (18%).

Também observa-se que as empresas chinesas dominam por tamanho o cenário mundial. No entanto, devem reforçar seu tendão de Aquiles: potencializar ainda mais sua presença internacional. A percepção de que protagonizam um grande impulso por meio de fusões e aquisições não reflete a realidade. Estas somaram 52 bilhões de dólares, quantia um quinto menor que em 2013 (o número mais baixo desde 2009) e moderada em contraste com o montante mundial, que superou os 3,2 trilhões de dólares³³ (a maior cifra desde 2007). Dessa quantia, os Estados Unidos são responsáveis por um terço, 1,053 trilhão de dólares.

³³ Segundo a companhia especializada Dealogic, 2014.

“General Electric:
empresa com
maior projeção
internacional do
ranking”

No entanto, os investimentos estrangeiros diretos chineses cresceram de maneira vertiginosa, multiplicando-se por cinco durante o período 2005-2010, tornando o país o quinto maior investidor mundial (Unctad, 2011). Além disso, em 2010, foram registradas cerca de 16.000 empresas filiais em 178 países. Dessa maneira, as empresas chinesas tiveram um papel muito ativo nos mercados internacionais. Boa parte destas operações foram protagonizadas pelas empresas chinesas incluídas no ranking Forbes Global 2000.

AS 10 MAIORES EMPRESAS DO MUNDO EM 2014 (FORBES GLOBAL 2000, MAIO 2014)

- **Industrial & Commercial Bank of China (ICBC):** China - Banco. Novamente foi proclamado como maior banco do mundo e se consolidou por mais um ano como a maior empresa do mundo. O Banco Industrial e Comercial da China é um dos 4 grandes bancos chineses, todos estatais.
- **China Construction Bank:** China - Banco. O banco de construção da China, também um dos 4 bancos do governo chinês, ocupa novamente o segundo lugar. O banco se internacionalizou, e seus investimentos já começam a render os primeiros frutos.
- **Agricultural Bank of China:** China - Banco. O banco de investimento agrícola e agrário da China, que também está entre os quatro bancos estatais, teve um interessante crescimento que o situa no terceiro lugar, subindo cinco posições em comparação com o ano passado.
- **JP Morgan Chase:** Estados Unidos - Banco. Principal banco americano e do Ocidente, líder mundial de investimentos bancários, serviços financeiros e investimentos privados em todo o mundo.
- **Berkshire Hathaway:** Estados Unidos – Grupo financeiro diversificado. Uma das maiores empresas produtoras do mundo, com mais de 80 anos de existência, suas manufaturas são diversas e em grande escala.
- **Exxon Mobil:** Estados Unidos - Petróleo e gás. A maior empresa energética do mundo e uma das mais globais, especializada em exploração, elaboração e comercialização de produtos petrolíferos e gás natural.
- **General Electric:** Estados Unidos - Conglomerado. A empresa com maior projeção internacional do ranking (em mais de 100 países), tem produtos e serviços diversificados, que vão desde infraestruturas, serviços financeiros até veículos de imprensa e indústria.
- **Wells Fargo:** Estados Unidos - Serviços financeiros.

Quarto maior banco dos Estados Unidos, especializado na diversificação de serviços financeiros em todo o mundo (depósitos, serviços hipotecários e cartões de débito).

- **Bank of China:** China - Banco. O banco mais antigo da China, propriedade do governo desde 1912, hoje é o principal banco da China e um dos quatro do Estado chinês.











- **Petro China:** China - Petróleo e Gás. Empresa estatal pertencente à China National Petroleum Corporation (CNPC), principal produtora e comercializadora de petróleo e gás da China.

8. PERSPECTIVAS DAS MULTILATINAS, MAIS PROTAGONISMO E MAIOR RESPONSABILIDADE

As perspectivas das multilatinas adquirem um peso importante. Por consequência, cabe se perguntar se estas empresas que não param de crescer serão as responsáveis por assumir o papel protagonista como gazelas da modernização de seus respectivos países e, por extensão, da região, e desta maneira se tornar a ponta de lança da produtividade³⁴ (que representa a questão-

³⁴ O novo marco conceitual apresentado no relatório anual do BID (2014): *Como repensar o desenvolvimento produtivo?*, permite aos países adotar as políticas de desenvolvimento produtivo necessárias para prosperar, evitando cometer os erros do passado. O relatório replaneja o desenvolvimento produtivo através da investigação das falhas de mercado que impedem a transformação e das falhas de governo que podem converter soluções políticas em algo pior que os males de mercado. Utilizando um marco conceitual simples, os autores sistematicamente analisam as políticas dos países em áreas essenciais como inovação, financiamento, capital humano e internacionalização. Reconhecendo que até as melhores políticas falharão sem a capacidade técnica, organizacional e política para implementá-las. O livro chega ao fim com ideias sobre como projetar instituições com os incentivos adequados, incrementar as capacidades do setor público ao longo do tempo e promover uma construtiva parceria público-privada.

As 10 maiores empresas do mundo em 2014

Ranking	Companhia	País	Vendas	Ganancias	Activos	Valor de mercado
1	 ICBC	China	\$148.7	\$42.7	\$3,124.9	\$215.6
2	 China Construction Bank	China	\$121.3	\$34.2	\$2,449.5	\$174.4
3	 Agricultural Bank of China	China	\$136.4	\$27	\$2,405.4	\$141.1
4	 JPMorgan Chase	United States	\$105.7	\$17.3	\$2,435.3	\$229.7
5	 Berkshire Hathaway	United States	\$178.8	\$19.5	\$493.4	\$309.1
6	 Exxon Mobil	United States	\$394	\$32.6	\$346.8	\$422.3
7	 General Electric	United States	\$143.3	\$14.8	\$656.6	\$259.6
8	 Wells Fargo	United States	\$88.7 B	\$21.9	\$1,543	\$261.4
9	 Bank of China	China	\$105.1	\$25.5	\$2,291.8	\$124.2
10	 PetroChina	China	\$328.5	\$21.1	\$386.9	\$202

Fonte: Forbes Global 2000 (maio, 2014).

“Na Espanha há muitas oportunidades”

chave para a competitividade da região), a inovação e a internacionalização na nova geografia econômica global do século XXI.

Devemos ter muito em conta que, da mesma forma que as multinacionais dos países avançados se manifestaram como grandes atores no processo de globalização da produção, e com isso na industrialização e modernização dos países onde estão presentes, as multilatinas também devem fazê-lo, evoluindo amplamente, oferecendo bens e serviços cada vez mais atraentes em custo e qualidade segundo as necessidades da demanda, adotando o mesmo lema utilizado pelas multinacionais: atuar localmente e pensar globalmente.

As multilatinas devem ampliar suas perspectivas se verdadeiramente desejam se internacionalizar fora de seu mercado mais tradicional, como os EUA. Com decisão, têm que aproveitar as vantagens de outros mercados, como por exemplo a clara oportunidade que lhes oferece a situação econômica pela qual passa a Espanha, que conta com preços muito atrativos em diversos setores. Assim as empresas espanholas fizeram quando, diante de um ciclo propício que começava com a incorporação à Comunidade Econômica Europeia (1986), a configuração do Mercado Único Europeu (1993) e da moeda comum (1999), aproveitaram para se expandir com grande força e determinação em

direção à América Latina, que oferecia perspectivas de oportunidades muito vantajosas.

Para se instalar na Espanha, as multilatinas contam, da mesma forma que as empresas espanholas na América Latina, com vínculos históricos e culturais, um idioma comum e as muito importantes relações econômicas e comerciais tecidas em grande parte pelas próprias empresas espanholas de todos os tamanhos e condições que operam na região.

"Na Espanha há muitas oportunidades. Para nós, o importante é conseguir sinergias: ver que oportunidades se apresentam nas quais possamos obter as maiores sinergias com o que já estamos fazendo na América Latina e vice-versa. Estamos convencidos de que esta é a década da América Latina. O continente está começando a passar por um grande momento de crescimento e de riqueza. É muito emocionante. E por que não incorporar a Espanha dentro dessa força latino-americana? Para nós, isso tem muito sentido", disse Adriana Cisneros, vice-presidente da Organização Cisneros, embora por enquanto estas inegáveis boas intenções não tenham se concretizado³⁵.

Este caminho de "ida e volta", que desde sempre encorajo, ou seja, transitar nas duas direções, tem muito sentido. As empresas espanholas, em grande quantidade, diversidade e tamanho, é evidente que já o fizeram e

³⁵ Adriana Cisneros. Vice-presidenta da Organização Cisneros. *A tecnologia é a melhor aliada da democracia*. El País-Negocios. Madri, domingo 11 de setembro de 2011.

“Favorecer o posicionamento da Espanha como hub”

continuam a fazê-lo. Agora cabe às multilatinas promover uma expansão que já começa a ser notada com o desembarque de relevantes grupos e investidores latino-americanos.

Tudo parece indicar que esta viagem para a Espanha, e por extensão à Europa, é protagonizada em primeiro lugar pelas grandes multilatinas mexicanas³⁶ seguidas das brasileiras³⁷ e colombianas, que lideram praticamente os 50 primeiros lugares no ranking (quadro 2). Um dado muito importante a ser levado em conta é que estas empresas em muitos casos têm cotação na bolsa espanhola através da Bolsa de Valores Latino-americana em Euros (Latibex)³⁸, representando o avanço de um movimento mais amplo, que prosseguirá com outras multilatinas de diferentes setores, como as ligadas a consumo, alimentação, gastronomia ou moda.

Diante destas grandes perspectivas, se faz necessário destacar o importante significado econômico e comercial que as multila-

tinhas adquirem dentro e fora da América Latina, razão pela qual seu estudo na literatura especializada dos negócios aumenta notavelmente, da mesma forma que nos fóruns ibero-americanos, como ocorreu na XXI e XXIII edições da Cúpula Ibero-Americana²⁰⁶, evento no qual, em seu discurso inaugural, o secretário-geral Ibero-americano, Enrique V. Iglesias, se referiu às multilatinas e sua força para competir internacionalmente e como caberia refletir e de que forma os países da Comunidade Ibero-Americana podem se reforçar mutuamente, potencializando suas relações para enfrentar a dura concorrência internacional emoldurada em um contexto global.

Outra dimensão importante de longo prazo representa favorecer o posicionamento da Espanha como hub, ou seja, como distribuidor ou ponte de entrada para a Europa e Norte da África. Este é um objetivo permanente, pois entre outros argumentos de destaque, além da disposição de uma língua comum, a ampla presença e

³⁶ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar (2014): *As multilatinas. Uma menção especial às mexicanas*. Boletim de Informação Comercial Espanhola (BICE). Ministério da Economia e Competitividade

³⁷ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar (10-4-2011): *A importância do efeito sede na globalização*. El País. Madri.

³⁸ O Latibex é um mercado de ações para títulos latino-americanos com sede em Madrid, que opera desde dezembro de 1999. É regulamentado pela Lei do Mercado de Valores de Espanha e faz parte da holding Bolsas y Mercados Españoles (BME). Utiliza a mesma plataforma de negociação que a bolsa espanhola e os títulos que o integram são cotados em euros. Foi criado para, por um lado, permitir aos investidores europeus comprar e vender títulos latino-americanos através de um mercado único, com as normas de segurança e transparência uniformes e numa única divisa; e, por outro, dar acesso às principais empresas latino-americanas ao mercado de capitais europeu. A lista atualizada das empresas que fazem parte do Latibex, bem como um histórico de incorporações e exclusões pode ser encontrada em www.latibex.com.

**“A pujante
dinâmica regional e
internacional realizada
pelas multilatinas
pode ser contida”**

colaboração das empresas espanholas de qualquer tamanho, assim como de grandes bancos, mais uma destacada rede de universidades, escolas de negócios, escritórios de advocacia e consultorias fazem da Espanha seu parceiro de referência, e por sua vez estratégico para a Europa. Contando além disso, com a presença de relevantes organismos ibero-americanos, como a sede da Secretaria-Geral Ibero-Americana (Segib), a União de Cidades Capitais Ibero-Americanas (UCCI), a Bolsa de Valores Latino-americana em Euros (Latibex), a Organização de Estados Ibero-americanos (OEI), e os escritórios de representação europeia dos dois principais bancos multilaterais de desenvolvimento latino-americanos, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Corporação Andina de Fomento (CAF)³⁹.

A partir de uma perspectiva próxima, a América Latina deve se posicionar na economia global com multilatinas de peso, avançadas e competitivas; se não o fizer, muito possivelmente a região não terá o lugar que realmente lhe corresponde no cenário internacional, e, além disso, não será protagonista do mundo do século XXI. Em relação ao papel que as multilatinas desempenham na projeção internacional de seus países, o exemplo mais próximo nós temos nas multinacionais espanholas. O processo de incorporação como ator de primeira linha no cenário internacional

da Espanha está amplamente relacionado com a gênese de suas multinacionais, cuja internacionalização certamente foi tardia, mas intensa, precisamente por meio de uma rápida expansão por parte dos grandes bancos e empresas na América Latina, cujo investimento estrangeiro direto chega a 135 bilhões de euros (Banco da Espanha, 2013).

Agora, por outra perspectiva, a pujante dinâmica regional e internacional realizada pelas multilatinas pode ser contida. Não só pela variação das condições econômicas mundiais, mas pela preocupação sobre os países considerados de renda média. Pode ser que a América Latina (como a China) seja pega na armadilha da renda média. Tal armadilha se apresenta quando um país de renda média é incapaz de dar o próximo salto para se transformar em uma nação de renda alta (Foxley, 2012).

A América Latina representa um caso típico por contar com o maior número de países do mundo de renda média, segundo a classificação realizada pelo Banco Mundial. As taxas de crescimento da renda per capita das economias latino-americanas durante quase todo o século XX foram inferiores à dos países desenvolvidos, o que impediu que a região tivesse um processo de convergência maior. Nos últimos 50 anos, a região tampouco foi capaz de convergir em termos de bem-estar com os países mais desenvueltos. Embora

³⁹ Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda Béjar (10-4-2011): *A importância do efeito sede na globalização*. El País. Madrid.

“Serão em grande parte as multilatinas as desativadoras e estimuladoras do salto adiante”

desde 1960 a renda per capita em dólares constantes tenha se multiplicado por 4,5 em relação ao cidadão americano, a diferença de bem-estar é hoje 8% maior que a de seus pais ou avôs (BID, 2014): *Como repensar o desenvolvimento produtivo? Políticas e instituições sólidas para a transformação econômica.*

A estagnação relativa levou a definir a "armadilha da renda média" como aquela situação na qual caíram muitas economias desta região, cujos custos salariais são altos demais para competir nos mercados internacionais contra outros países que o fazem se baseando em uma mão-de-obra mais barata e que, ao mesmo tempo, também não concorrem com aqueles países mais avançados por encontrar dificuldades para entrar na parte mais alta da cadeia industrial com produtos e serviços intensivos em conhecimento e tecnologia⁴⁰.

Porém, é fundamental considerar que as empresas e demais agentes econômicos se encontram inseridos em um marco natural, social e político que determinam e condicionam sua ação e suas possibilidades. Isso já foi percebido por Fernando Fajnzylber ao se referir aos fatores determinantes da concorrência internacional: "... no mercado internacional competem não só empresas. Se confron-

tam também sistemas produtivos, institucionais e organismos sociais, nos quais a empresa constitui um elemento importante, mas está integrada em uma rede de vínculos com o sistema educacional, as infraestruturas tecnológicas, as capacidades gerenciais, as relações trabalhistas e o sistema institucional público e privado. Estes fatores foram colocados em segundo plano quando foram comparados os funcionamentos econômicos de países como os Estados Unidos e o Reino Unido, por um lado, com os de Japão e Alemanha, pelo outro. Estes últimos seriam exemplo de um "capitalismo organizado", no qual as relações de concorrência entre empresas e grupos econômicos são complementadas por sistemas de acordos de longo prazo, com determinados bancos e por uma relação com o Estado, que distribui incentivos e elabora políticas de amplo alcance em cooperação com as principais companhias e grupos industriais⁴¹.

Se a América Latina está nesta armadilha, serão em grande parte as multilatinas⁴² as desativadoras e estimuladoras do salto adiante que levará os países em direção a maiores crescimentos da produtividade, da industrialização e de um desenvolvimento sustentado a longo prazo, com consequente melhora do nível de renda e do bem-estar social.

⁴⁰ Para mais detalhes, ver; Pablo Sanguinetti e Leonardo Villar (2012). *Padrões de desenvolvimento na América Latina. Convergência ou queda na armadilha da renda média?* CAF. Documentos de trabalho. N° 2012/02. Julho, 2012. Caracas.

⁴¹ Para mais detalhes, ver; Fernando Fajnzylber: *Competitividade internacional: Evolução e lições*. Revista da Cepal, N° 36. Santiago do Chile, dezembro de 1998.

⁴² Para mais detalhes, ver; Ramón Casilda (2014): *América Latina. Região emergente do século XXI*, e; Ramón Casilda (2014): *Multilatinas e translatinas. As novas realidades empresariais da América Latina*, em; LANMARQ. LID Editora. Madri.

Autor



Ramón Casilda é um dos principais analistas do investimento e internacionalização das empresas espanholas, primeiro em direção à América Latina, e depois rumo ao resto do mundo, e recentemente incursionou no campo das chamadas multilatinas. É Professor do Instituto de Estudos Latino-americanos da Universidade de Alcalá e do Instituto de Estudos das Bolsas de Valores. Foi diretor da Cátedra do grupo Santander em Direção Internacional de Empresas. Universidade Antonio de Nebrija. Profissionalmente, foi diretor-geral do Centro de Promoção de Investimentos para a região ibero-americana da Confederação Espanhola de Organizações Empresariais (CEOE) e da União de Cidades Capitais Ibero-Americanas (UCCI). Diretor de análises e relações institucionais da Soluziona. Diretor de desenvolvimento corporativo e de relações institucionais da Probanca. Foi diretor bancário no BNP Paribas e na Rumasa. Assessor e membro de diferentes conselhos assessores como os de Repsol, Prointec, Hispasat e BT Global Services. Na Confederação Espanhola de Diretores e Executivos (CEDE), foi presidente da Comissão de Relações com a Ibero-América, e membro da Direção da Associação Espanhola de Executivos Financeiros (AEEF). Autor de uma extensa obra econômica, da qual pode ser destacado seu recentemente publicado livro "Crise e Reinvenção do Capitalismo. Capitalismo Global Interativo (Editora Tecnos, 2015), no qual analisa o fenômeno da globalização e a internacionalização das empresas multinacionais e multilatinas.

ramoncasilda@yahoo.es

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO para a América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e CEO Região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO RH

Antonio Lois
Diretor de RH para América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de Recursos Humanos
para Espanha e Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL**Barcelona**

María Cura
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (Espanha)
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Juan Navarro
Sócio e Vice-presidente
de Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Diretor
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE**México**

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México, D.F.
(México)
Tel: +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Santo Domingo
(República Dominicana)
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA**Bogotá**

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Bogotá (Colômbia)
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente Geral
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro. Lima (Peru)
Tel: +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Diretora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Quito (Equador)
Tel. +593 2 2565820

AMÉRICA DO SUL**Buenos Aires**

Pablo Abiad
Sócio e Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro
para o Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Ciudad de Buenos Aires
(Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Diretor Executivo
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
Rio de Janeiro - RJ - 20011-000
(Brasil)
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Diretor Geral
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César
São Paulo - SP - 01426-001
(Brasil)
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Sócio e Gerente Geral
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Santiago de Chile (Chile)
Tel. +56 22 207 32 00



d+i desenvolvendo ideias

LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com.br