



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 DE LAS MULTILATINAS, MÁS PROTAGONISMO Y MAYOR RESPONSABILIDAD

A mudança experimentada pelo mundo empresarial na última década em geral e em particular pelas organizações na América Latina é evidente: muitas multinacionais começaram a investir em mercados de países emergentes, tais como o Brasil, a China ou a África do Sul, que até agora se apresentavam apenas como receptores de capital estrangeiro e que por sua vez, actualmente desempenham o papel de investidores em mercados internacionais.

Este último é o caso das empresas multinacionais latino-americanas, grupos empresariais latino-americanos que fazem parte das denominadas "multinacionais emergentes". Esta concepção poderia corresponder à definição e à finalidade última das multinacionais. No entanto, neste caso, estamos perante um conglomerado organizacional de uma única região: a América Latina.

Embora as empresas latinas estejam presentes nos mercados há séculos, é necessário ressaltar a importância e força financeira que possuem hoje em dia, competindo com os maiores grupos empresariais do mundo, chegando inclusivamente em algumas ocasiões a conseguir derrotá-los, como é o caso das companhias aéreas na América Latina, sector dominado por empresas desta região e o que Ramón Casilda analisa em profundidade no presente relatório.

O valor das multinacionais para os países onde operam é inegável e actualmente tem vindo a adquirir ainda mais importância perante o período que está a caracterizar a região latino-americana de desaceleração económica e de previsões de desenvolvimento pouco alentadoras comparativamente aos últimos anos. As empresas multinacionais latino-americanas posicionam-se como uma peça chave para a melhoria dessas perspectivas económicas. No entanto, é necessário que estas empresas foquem a sua estratégia de negócios na inovação, aspecto necessário que também as ajudará a serem competitivas noutros ambientes empresariais, além das regiões que já dominam.

Esta expansão, tanto regional como internacional das empresas multinacionais latino-americanas, não parte de uma fórmula matemática inteligível, mas sim de fundamentos que possibilitaram que ditas empresas possam prosperar e consolidar-se como líderes nos seus mercados. Neste relatório, Ramón Casilda faz referência a cinco vantagens competitivas que reforçam a sua presença no entorno empresarial: direcção de alta qualidade, acesso ao mercado de capitais e às ferramentas de financiamento, liderança do mercado local, aquisições e alianças estratégicas (joint ventures) e bom governo corporativo.

Como tal, são parte das premissas que deverão ser seguidas por outras empresas latino-americanas que desejem consolidar a sua trajectória como empresas multinacionais latino-americanas, embora se tenham que enfrentar a um mercado altamente competitivo. Aos já conhecidos pesos pesados das empresas multinacionais latino-americanas, quase todos estatais do entorno petroquímico, energético e de produtos básicos, como Pemex, Petrobras ou YPF, somam-se centenas de empresas multinacionais latino-americanas de carácter privado de todos os sectores. Os exemplos mais destacados destas últimas são as empresas mexicanas Gruma e Bimbo, a empresa brasileira JBS-Friboi ou a maior fábrica de cimento do mundo, Cemex, também de origem mexicana

O caso das empresas multinacionais latino-americanas na Espanha merece menção especial, mercado no qual encontraram um nicho que lhes permite aceder ao resto da Europa. A sua incursão na economia espanhola explica-se, em parte, pelos laços históricos, culturais e linguísticos que as unem, no entanto também se deve às facilidades oferecidas por este país às empresas que desejam investir.

Chegados a este ponto, seria interessante reflectir e questionar sobre como será o futuro das empresas multinacionais latino-americanas: serão as encarregues de mudar o mapa económico na próxima década? Tudo leva a pensar que a sua expansão vai continuar a aumentar, dotando a América Latina de mais potencial e influência internacional.

Alejandro Romero

Sócio e CEO para a América Latina da LLORENTE & CUENCA



“Prevê-se 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 triliões de dólares, o equivalente a 8% da riqueza mundial, e conta com uma população de 588 milhões de habitantes, que representam cerca de 8,5% da população do planeta. Durante as últimas três décadas, cresceu, conseguiu reduzir a pobreza e foi capaz de elevar o rendimento dos seus cidadãos, para 9536 dólares a preços correntes ou 13.000 dólares medidos segundo a paridade de poder aquisitivo (PPA)¹. Mas não conseguiu colmatar a lacuna de bem-estar que a separa dos países mais desenvolvidos ou avançados.

A região está a deixar de ser uma estrela em ascensão dentro da economia global. Os analistas e os organismos internacionais reviram em baixa as suas previsões de crescimento, por apresentar uma ligeira, mas persistente desaceleração generalizada. O começo de um novo ano tipicamente traz uma nova dose de optimismo, 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, Director do Departamento do Hemisfério

Ocidental do Fundo Monetário Internacional (FMI): "Agora, prevê-se 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 contexto externo desafiante representa um grande obstáculo para muitos países. No entanto, não é tarde demais para fazer uma lista de bons propósitos para o ano novo com o objectivo de debater as fragilidades internas e melhorar as perspectivas de crescimento".

Os preços das matérias-primas continuaram a cair devido ao enfraquecimento inesperado da procura 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 reviu 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 a afectar a actividade mundial.

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

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

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

“A maior parte dos analistas aponta para uma certa recuperação em 2015”

do petróleo seja neutra para a América Latina e as Caraíbas no 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 uma queda brusca devido a factores internos, agravados pela desaceleração económica na maioria dos seus parceiros comerciais internacionais e à queda mundial dos preços dos produtos básicos, que tiveram impacto em algumas das eco-**

nomias mais importantes. Já o crescimento no México e na América Central foi reforçado devido ao fortalecimento da actividade nos Estados Unidos (BM, *Perspectivas económicas mundiais*. GEP, Janeiro 2015)³.

Tal como os organismos internacionais, a maior parte dos analistas aponta para uma certa recuperação em 2015 e 2016, com um crescimento de 1,3% e 2,3%, respectivamente, como consequência **das exportações que serão impulsionadas pela recuperação dos países de rendimentos altos, assim como pela chegada de maiores fluxos de capitais que deveriam situar o PIB numa média próxima de 2,6% durante o período 2015-2017. Isso apesar da possibilidade de uma desaceleração mais forte do que o previsto na China e de 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 o ambiente dos negócios. Este ambiente está a ser prejudicado, e cai segundo o estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV, Outubro, 2014), ao registar o seu menor nível desde Julho de 2009. O mesmo ocorreu com o

³ Banco Mundial (Janeiro, 2015): *Perspectivas económicas 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”

índice do clima económico, que caiu de 84 pontos em Julho de 2014 para 75 em Janeiro de 2015⁴. Esta é a sua menor pontuação em mais de cinco anos (Julho de 2009), quando a região sofria os efeitos da crise económica internacional. Estes 75 pontos estão abaixo da média registada 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 melhoria 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 começa-se a perceber uma melhoria.

Sobre favorecer o acesso a fontes de financiamento mais diversificadas, encontra-se uma das doutrinas mais destacáveis da crise económica a 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 para as suas respectivas empresas

em 2013. Em termos agregados, as Bolsas da região aportaram mais de 50 biliões de dólares, o dobro do ano anterior. Esta é uma boa notícia, que indica o caminho certo e cuja progressiva melhoria 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 concentram-se nas empresas de maiores dimensões. Há, portanto, um objectivo comum, que é poder brindar um acesso mais amplo e profundo ao financiamento através dos mercados de valores para as empresas de menor tamanho, o que as ajudaria a crescer e ganhar dimensão.

Sobre este tema, o Banco Mundial no seu relatório "O empreendimento na América Latina: Muitas empresas e pouca inovação"⁵ aponta que: "60% dos trabalhadores latino-americanos trabalham em empresas com cinco ou menos funcionários. Isto faz com que a criação de empresas na região seja elevada, mas aquelas que sobrevivem crescem a uma taxa muito mais baixa do que em outras regiões de rendimentos médios. O panorama económico na América Latina é tal que as empresas tendem a começar pequenas e a permanecer pequenas. Não há nada de errado em ser pequeno,

⁴ Pesquisa realizada trimestralmente pela FGV em associação com o Instituto de Estudos Económicos da Universidade de Munique entre 1071 especialistas de 117 países.

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

“América Latina é uma região de rendimentos médios”

mas manter-se pequeno para sempre é um problema para a sobrevivência”.

Por outro lado, a dimensão nem sempre é o melhor indicador do potencial de crescimento e de criação de postos de trabalho de qualidade. De facto, as empresas multinacionais presentes na América Latina são muito menos inovadoras, enquanto as multilatinas também sofrem de um défice de inovação que afecta o seu dinamismo, leia-se competitividade. Desta forma, o relatório recomenda gerar um ambiente económico que lhes permita inovar e poder competir, reduzindo assim o poder dos monopólios, melhorar a produtividade e diversificar os seus riscos⁶. Além disso, segundo o relatório, as multilatinas introduzem novos produtos a um ritmo menor que as suas congéneres em outros países em desenvolvimento. De facto, no Equador, Peru, Jamaica, México e Venezuela, a taxa de criação de produtos é menos de metade que na Tailândia ou na Macedónia e bastante mais que na Coreia do Sul.

Em consequência, esta falta de inovação prejudica a competitividade, trava o crescimento e repercute-se na criação de postos de trabalho de qualidade, fazendo com que não seja estabelecido o círculo virtuoso

desejado. Torna-se necessário desenvolver uma classe empresarial inovadora, na qual as empresas de primeira classe, aquelas que exportam bens, serviços e, inclusive, investimento estrangeiro directo, 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 dos rendimentos médios”. Há que ter em conta que a América Latina é uma região de rendimentos médios: o país típico tem rendimentos per capita 25% superiores aos do país típico a nível mundial, mas 80% inferior ao rendimento per capita de um país desenvolvido. Isto faz com que a sua posição relativa esteja a cair: 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 exemplo, com os EUA (BID, Como repensar o desenvolvimento produtivo?)⁸.

2. DEFININDO A EMPRESA MULTINACIONAL

Os nomes colectivos constituem uma abstracção útil quando definem uma ideia ou

⁶ *Objectivos 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*. Gabinete 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 económica*. Washington.

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

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

O traço mais surpreendente é, talvez, que a empresa multinacional tenha demorado tanto tempo para receber um nome colectivo e, portanto, a possibilidade de uma identidade definida. A emergência da sua denominação procede de David E. Lilienthal¹⁰, quando apresentou a sua comunicação no Carnegie Institute of Technology (Abril de 1960) “As corporações multinacionais”. Nesta apresentação falou sobre os problemas específicos das empresas norte-americanas com operações industriais ou comerciais no exterior com responsabilidade de gestão directa, oferecendo a seguinte definição: “Gostaria de definir estas empresas, que têm a sua sede no 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 o seu artigo “O Mercado Comum Europeu”. “Pelo que sei, durante a minha conferência no Carnegie Technology, foi a primeira vez que foi utilizada a palavra multinacional; portanto, inclino-me 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 económica. Lilienthal merece o mérito de tê-lo cunhado, e a sua autoria e raciocínio são aceites, ao sugerir que a empresa multinacional tinha três características definidoras¹²:

- Conta, pelo menos, com uma base produtiva ou alguma forma de investimento directo num país estrangeiro. Dispõe de uma perspectiva autenticamente internacional, pois a sua direcção toma as decisões fundamentais sobre co-

⁹ Para mais pormenores ver: Ramón Casilda Béjar (2015): *Crise e Reinvenção do Capitalismo: Capitalismo Global Interactivo*. Editora Tecnos. Madrid.

¹⁰ Inicialmente, foi director da Corporação do Vale do Tennessee, depois da Agência de Energia Atómica e, a partir de 1955, director-geral da Development and Resources Corporation de Nova Iorque, 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 da Europa, América do Norte, Ásia, Austrália, América Central e América do Sul.

¹¹ Fieldhouse (1990).

¹² Bussiness Week. Nova Iorque, 25 de Abril de 1963.

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

mercialização, produção e investigação em função das alternativas disponíveis em qualquer lugar do mundo.

- A alta direcção 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 objectivo 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 activos 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 as suas actividades a uma escala internacional, sem levar em conta que existem fronteiras nacionais, projectando as suas acções a partir de uma estratégia dirigida pelo centro corporativo, ou seja, da 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 controlo de uma actividade 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 dizer-se que, assim como as conhecemos hoje, iniciaram o seu desenvolvimento depois da Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 50 e 60, anos em que foram impulsionados, por diversas partes, os acordos ou convénios de parceria interempresariais, que abriram caminho para os processos de integração horizontal e vertical que se multiplicaram, e, conseqüentemente, as empresas multissetoriais experimentaram um extraordinário desenvolvimento, nascendo, desta forma, os conglomerados ou grupos industriais.

As fusões, absorções e aquisições na Comunidade Económica Europeia (CEE) durante os anos 60 e 70 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 mais recentes. Nos anos 60 e, sobretudo, nos anos 70, o Japão aumentou consideravelmente a sua presença no comércio mundial através das exportações. Este fenómeno ocorreu principalmente durante os anos 80, quando a balança comercial teve um grande *superavit* em relação aos Estados Unidos e à CEE, o que fez com que estes países o pressionassem para que desse maiores facilidades às importações de produtos industriais procedentes do exterior. A resposta foi a de aumentar as exportações de capital através de investimentos directos em países terceiros, o que teve o 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 sectores mais produtivos da economia japonesa, enquanto evitava que aparecessem processos industriais destrutivos generalizados. O MITI era considerado o Ministério com maior influência directa sobre a economia de um país no mundo.

Segundo estas definições e conceitualização da empresa multinacional, podemos dizer

que a natureza desta está no controlo e propriedade que tem nos diversos países onde se encontra presente.

3. DEFININDO A EMPRESA MULTILATINA

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

A sua origem, durante a década de 1990, coincidiu com um contexto de bonança económica geral na região (embora com altos e baixos), e o início do Consenso de Washington, cujas políticas facilitaram as mudanças sentidas nas últimas três décadas nas economias latino-americanas, permitindo uma maior transformação e modernização produtiva e inserção internacional através de uma maior abertura e liberalização. E tudo isso beneficiando do bom momento económico, propiciado pelos altos preços das matérias-primas que aumentaram notavelmente devido à intensa procura chinesa e a um ambiente internacional muito favorável.

Da mesma forma que as multinacionais, que tiveram a sua origem nas empresas de trans-

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

formação industriais e extractivas (mineiras), as multilatinas também começaram com as empresas extractivas (mineiras) e continuaram com as de transformação industriais, estendendo-se rumo a outros campos tão diversos como a indústria cimenteira, construção e engenharia, cosmética, agro-indústria, biocombustíveis, gastronomia, telecomunicações, siderurgia, petroquímica, audiovisual, distribuição, lojas de departamentos ou aeronáutica.

O exemplo mais próximo das multilatinas pode ser encontrado nas "multinacionais espanholas"¹³ (que continuo a analisar e a monitorizar desde que iniciaram o seu processo de internacionalização nesta região), que também aproveitaram o bom momento e o contexto económico com a adesão da Espanha à União Europeia e ao Mercado Único. Desde que a economia espanhola passou a contar com multinacionais líderes, a sua transformação foi intensa, desde a sua dimensão, organização, modernização e projecção internacional, razão pela qual o peso da Espanha aumentou de forma evidente 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 económica geral e um ambiente internacional muito favorável, o que resultou numa 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 nos seus respectivos países.

As estratégias de expansão regional, que procuravam obter maior dimensão, diversificação e lucro, viram-se favorecidas pela instauração de múltiplos acordos comerciais cuja finalidade é favorecer a integração regional mediante intercâmbios entre as diferentes economias que participam nestes 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 pormenores ver: Ramón Casilda Béjar (2002): *A década dourada. Economia e investimentos espanhóis na América Latina 1990-2000*. Edições da Universidade de Alcalá. Madrid; (2008): *A grande aposta. Globalização e multinacionais espanholas na América Latina. Análise dos seus protagonistas*. Editora Granica e Norma Editora. Barcelona e Bogotá; (2011): *Multinacionais espanholas num mundo global e multipolar*. ESIC Editora. Business & Marketing School. Madrid.

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

12, em terceiro aparece o Chile, com 11, seguido pela 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. Numa primeira análise, pode constatar-se que internacionalizar as operações é uma boa forma de se proteger contra as políticas económicas de cada país (ciclo económico), enquanto se diversificam riscos e se aproveitam as sinergias.

Nas últimas duas décadas, as multilatinas tiveram uma crescente expansão regional e, por acréscimo, nos mercados internacionais, facilitada, como apontado, pelas políticas adaptadas de abertura e liberalização económica 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 dos seus países de procedência e destino, apesar de partilharem alguns padrões comuns. Por exemplo, as chilenas preferem crescer no bloco formado pelo Peru, Argentina, Colômbia e Brasil. As estratégias mais utilizadas foram, e continuam a ser, 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 na

Quadro 2. As 50 maiores multilatinas privadas em 2014

RANKING 2014	MULTILATINA	PAÍS	SECTOR	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	ALIMENTAÇÃO	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	AEROTRANSPORTE	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	ALIMENTAÇÃO	4.138,00	58,8
14	AMÉRICA MÓVIL	MEX	TELECOMUNICAÇÕES	60.079,70	58
15	MASISA	CHI	TRANSFORMAÇÃO	1.364,70	68,4
16	ARAUCO	CHI	CELULOSE	5.145,50	37,6
17	CENCOSUD	CHI	RETALHO	19.648,00	60,3
18	NEMAK	MEX	PEÇAS AUTOMÓVEL	4.390,90	49,5
19	SONDA	CHI	SOFTWARE	1.277,30	72,5
20	SIGMA	MEX	ALIMENTAÇÃO	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	ALIMENTAÇÃO	8.007,20	30,9
25	INDRA	BRA	MULTISSECTORIAL	4.011,60	53,7
26	COPA AIRLINES	PAN	AEROTRANSPORTE	2.608,30	24
27	GRUPO ALFA	MEX	MULTISSECTORIAL	15.560,30	28,9
28	ISA (INTERCONEX ELEC)	COL	ENERGIA ELÉCTRICA	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	ALIMENTAÇÃO	13.785,00	39,8
32	MARCOPOLO	BRA	PEÇAS AUTOMÓVEL	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	ALIMENTAÇÃO	3.156,10	32,8
42	PETROBRAS	BRA	PETRÓLEO E GÁS	130.150,30	11,6
43	POLLO CAMPERO	GUA	ALIMENTAÇÃO	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	ALIMENTAÇÃO	2.047,80	46,7
49	METALFRIO	BRA	ELETRO.	344,1	53
50	FALABELLA	CHI	RETALHO	12.653,30	47,7

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

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

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

Isto indica que o mapa empresarial latino-americano está sujeito a rápidas mudanças e variações, como mostra a intensa actividade 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 mil milhões de dólares.
- Grupo Aval (Colômbia): adquire a AFP Horizonte na Colômbia, do BBVA, por 530 milhões de dólares.
- Grupo Aval (Colômbia): assume o controlo 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) na Costa Rica, Honduras e El Salvador por 801 milhões de dólares.
- Grupo Gilinski (Colômbia): adquiriu as operações do HSBC (Reino Unido) na Colômbia, Uruguai, Paraguai e Peru por 400 milhões de dólares.
- Grupo Sura (Colômbia): comprou da ING, dos Países Baixos, os activos em pensões, seguros e fundos de investimento no Chile, México, Peru, Uruguai e Colômbia. A transacção foi de 3,763 biliões de dólares.
- Grupo Argos (Colômbia): ficou com diversos activos da cimenteira francesa Lafarge nos Estados Unidos, desembolsando 760 milhões de dólares.
- ISA (Colômbia): adquiriu a filial Intervial Chile, da Cintra (Espanha), por 580 milhões de dólares.
- Corpbanca (Chile): comprou ao Grupo Santander as operações do Santander Colômbia, totalizando 1,225 mil milhões de dólares.
- Corpbanca (Chile): assumiu o HelmBank na Colômbia por 1,278 mil milhões de dólares.
- Cencosud (Chile): adquiriu os hipermercados franceses Carrefour e as suas lojas na

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

Colômbia por 2,6 mil milhões de dólares.

- Companhia Sud Americana de Vapores (Chile): fundiu-se com a Hapag-Lloyd, a sua concorrente alemã de transporte marítimo por contentores, tornando-se a quarta maior empresa mundial do sector, com facturamento de 8,7 mil milhões 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 empresas na região dedicada ao desenvolvimento, produção e venda de medicamentos em 15 países latino-americanos e no Vietname. Conta com 7000 funcionários e dirige fábricas de produção e centros de investigação no Chile, Colômbia, Peru e Argentina. A compra chega a 2,9 biliões de dólares, e o total da operação é de 3,33 biliões, levando-se em conta a dívida acumulada pela chilena. A Abbott dobrará a sua presença no mercado de genéricos na América Latina, e as suas receitas aumentarão em 900 milhões anuais.

É preciso destacar que estas transacções 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 a sua excelente capacidade de adaptação e transformação dos seus recursos para competir com sucesso na dimensão regional, sendo o caso das multilatinas aéreas (painel 1).

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO REGIONAL DAS COMPANHIAS AÉREAS

Pela sua natureza, o transporte aéreo é um sector em constante transformação em busca de uma maior dimensão para competir com sucesso internacionalmente. A nível internacional, é muito intensivo em capital, com economias de rede que facilitam a integração de filiais em diferentes países e com a possibilidade de desenvolvimento de marcas globais.

Ao mesmo tempo, devido ao seu carácter estratégico, é um sector muito regulado e protegido pelos governos nacionais. De facto, na América Latina é um dos poucos sectores onde a propriedade estrangeira das empresas está limitada por lei. Estes factores geraram uma consolidação parcial da indústria, dominada completamente por empresas da região.

¹⁵ Para mais pormenores 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 dos seus protagonistas, e*; (2011): *Multinacionais espanholas num 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 90, poderia ter-se suscitado que as companhias aéreas seguiriam o mesmo caminho que as empresas de energia eléctrica ou de telecomunicações e acabariam controladas por grupos estrangeiros. No entanto, a realidade foi muito diferente.

De facto, as aquisições por investidores internacionais foram poucas e sem sucesso. A principal foi a das Aerolíneas Argentinas, comprada sucessivamente pela Iberia e a Marsans – ambas espanholas – antes de ser renacionalizada em 2008. Do mesmo modo, a Continental adquiriu uma participação maioritária na Copa, do Panamá, empresa que também não gerou os lucros esperados, o que induziu a Continental a retirar-se 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 a LAN do Chile e a TAM do Brasil, actualmente a maior empresa aérea da América Latina e das Caraíbas. Além destes dois países, opera em outros países latino-americanos com uma posição relevante através da LAN Peru, líder neste

país, e unindo-se à LAN Colômbia e à LAN Argentina, que ocupam a posição de segunda maior companhia aérea nos 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 a sua marca as suas filiais no Brasil, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Peru. Com as suas extensas operações, a Avianca oferece uma rede mais densa de serviços do que os seus principais concorrentes. Actualmente, 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 a sua oferta foi rejeitada pelo governo português.

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

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

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

é a terceira maior companhia aérea na Colômbia.

As companhias aéreas nas Caraíbas, da mesma forma que as empresas de outros sectores, estabelecem redes de filiais em vários países para reduzirem os custos de operação em mercados muito pequenos. A companhia aérea nacional de Trindade e Tobago, a Caribbean Airlines, iniciou operações em 2007 para substituir a West Indies Airways (BWIA), empresa britânica que faliu. 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. Destaca-se também a Leeward Islands Air Transport (LIAT), outra companhia aérea panamense caribenha, que é co-propriedade de onze governos das Caraíbas e conta com grandes centros de operações em Antígua e Barbuda, Barbados, São Vicente e Granadinas e Trindade e Tobago, além de accionistas privados.

O que distingue estes grandes grupos de companhias aéreas na América Latina é, sem dúvida, o seu carácter de rede. Em cada país da região, a operação do grupo é executada através de companhias aéreas individuais, filiais de uma empresa matriz, a fim de cumprir as exigências das 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 objectivo de criar este tipo de rede pan-regional. No caso da Avianca e da LATAM, isto significou trabalhar com subsidiárias de propriedade parcial.

É o caso da LAN, que só possui 49% da LAN Peru e da 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 de 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 Lacsua nas suas operações para manter o carácter de companhia aérea de bandeira do qual desfruta na Costa Rica.

A razão pela qual estas grandes redes tiveram sucesso na América Latina e nas Caraíbas

“O impacto propício que as multilatinas causam sobre um processo tão importante como a ‘integração regional’”

parece estar na menor dimensão relativa dos mercados nacionais e na forte procura por várias opções de voos em todo o continente. Além disso, os empresários da região foram suficientemente criativos para operar dentro dos quadros legais de cada país e explorar as possibilidades de ampliação das 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. Desta forma, uma das maiores companhias aéreas da América Latina é a Aeroméxico. O operador aéreo mexicano seguiu uma estratégia diferente das adoptadas pela LATAM e a Avianca e focou-se na sua extensa rede nacional, para além das suas ligações 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 das Caraíbas

é a brasileira Gol, a única operadora de baixo custo, que serve sobretudo o enorme mercado interno. No entanto, esta é uma empresa cotada, que apresenta um grande espaço para expansão no seu mercado nacional.

Fonte: Elaboração própria baseada na CEPAL (2014): O. De Groot e Miguel Pérez Ludeña: *Foreign direct investment in the Caribbean: trends, determinants and policies*. Caribbean Studies and Perspectives, N.º 35 (LC/L.3777). CEPAL e sede sub-regional para as Caraíbas. Port of Spain. Trindade 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, projectos e investimentos externos que são realizados em toda a região, tornando-se evidente a sua contribuição para o aprofundamento, coesão e integração dos mercados latino-americanos, relacionando produtores e consumidores como nunca antes se tinha conseguido, e a uma velocidade não conhecida nos tratados e acordos estabelecidos durante todos estes anos¹⁸. Em consequência, é necessário aproveitar estas forças dinâmicas

¹⁷ Na XXIII Cimeira Ibero-americana, na Cidade do Panamá, de 16 a 18 de Outubro de 2013, na cerimónia de abertura, o Presidente do Panamá; Ricardo Martinelli, expressou solenemente e com profundidade que “a integração é o nosso futuro”, e acrescentou, “se reflectirmos sobre o futuro da Cimeira, concluiremos que os países poderão encontrar na comunidade ibero-americana uma ferramenta útil para se desenvolverem e fortalecerem no século XXI”.

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

**“A INTAL deduz
que a região mostra
um panorama
heterogéneo em
matéria de comércio”**

para incorporá-las o mais ampla e extensamente possível em benefício da integração regional que, certamente, ainda está muito distante do planeado.

Sobre isto, o Instituto de Integração para a América Latina e as Caraíbas (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 produtos transformados como de produtos baseados em recursos naturais²⁰.

Em geral, as economias latino-americanas complementam-se entre si. As especializadas na produção de matérias-primas complementam-se com as mais especializadas em produtos transformados. A INTAL deduz que a região mostra um panorama heterogéneo 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 a Colômbia e o 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 bidireccional. Aqui é onde as multilatinas podem actuar para reverter e potencializar os fluxos intra-industriais.

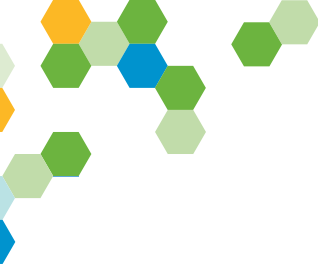
Estes dados, sem dúvida, contribuem para o debate sobre a integração latino-americana e permitem que se extraia conclusões relevantes tanto para os decisores políticos como para o sector privado, porque os fluxos de troca representam um dos aspectos essenciais da integração económica. Diversificar a oferta exportadora regional e entrar em novos mercados, como estão a fazer as multilatinas mexicanas na Espanha (painel 2), assim como desenvolver fluxos de trocas intra-industriais que favorecem a obtenção de lucros do comércio derivados das economias de escala, a incorporação da tecnologia, e a criação de redes comerciais, representam efeitos positivos sobre o resto da economia e propiciam a expansão regional e os negócios (painel 2).

FAZER NEGÓCIOS NA AMÉRICA LATINA

Segundo o relatório do Grupo Banco Mundial "Doing Business 2015. Além da eficiência", o progresso continua no ambien-

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

²⁰ Para mais pormenores ver a nota técnica: Romina Gayá e Kathia Michalczewsky (Maio, 2014): *O comércio intra-regional sul-americano: padrão exportador e fluxos intra-industriais*. Instituto para a Integração da América Latina e Caraíbas. Buenos Aires.



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

te regulador dos negócios em muitas economias da América Latina. Os empresários locais na América Latina sentiram uma melhoria na condução dos negócios no último ano, com a manutenção do forte ritmo reformista para melhorar os regulamentos 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 das Caraíbas adotaram medidas para eliminar os obstáculos às actividades empresariais e fortalecer as instituições legais. Por exemplo, tanto a Costa Rica como a Guatemala adotaram um sistema electrónico para a apresentação e o pagamento dos impostos empresariais, poupando mais de 60 horas por ano no tempo usado no cumprimento de encargos tributários. O Uruguai aprovou uma lei cujo objectivo é acelerar a resolução de litígios comerciais e implementou um sistema de inspecção baseado em riscos que reduz o tempo de tramitação na 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. Juntamente com a Colômbia nos cinco primeiros lugares no que toca à facilidade em conduzir ne-

gócios estão o Peru, México, Chile e Porto Rico. Estas economias estão 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 registar a transferência de uma propriedade. Agora, demoraria apenas 6,5 dias, menos tempo do que nos Estados Unidos (15 dias) ou Áustria (20,5 dias). "Há quase uma década, algumas economias da América Latina melhoraram o seu ambiente empresarial, chegando em muitos casos a níveis equiparáveis às melhores práticas globais", afirmou Augusto López-Claros (director do grupo de indicadores globais, economia de desenvolvimento, Grupo Banco Mundial), que considera que: "acelerar e ampliar este processo ajudaria a colmatar 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 analisados os regulamentos 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.

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

O relatório revela que Singapura lidera a classificação global na facilidade para fazer negócios. O país é seguido pelas 10 principais economias com os ambientes regulatórios mais favoráveis para os negócios: Nova Zelândia, Hong Kong, China, Dinamarca, 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 fez com que algumas propostas relacionadas com as teorias tradicionais perdessem validade. Para alguns autores, actualmente não basta pensar que o acesso a mão-de-obra barata, o controlo de recursos naturais ou as capacidades produtivas são argumentos suficientes para explicar estas tendências de crescimento. As novas tendências distanciam-se 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 "ambientes culturais" próximos como, por exemplo, em Angola, onde as multilatinas brasileiras se implantaram rapidamente com sucesso e empreendem grandes projectos de construção, engenharia e infra-estruturas.

E isso porque, a proximidade com o ambiente cultural, como por exemplo a língua comum, permite desenvolver capacidades com mais facilidade para gerar atitudes e comportamentos que as beneficiam na forma e maneira de estabelecer relações com o seu ambiente, sendo também este o caso das empresas espanholas, que se viram amplamente favorecidas no seu veloz e bem-sucedido crescimento como investidor na América Latina devido à língua comum²¹, vínculo que adquire, certamente, um valor realmente muito alto. Dentro de um processo de crescimento internacional, a comparação entre o ambiente institucional de procedência e o ambiente 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 das suas actividades.

De acordo com o que foi dito anteriormente, a empresa tentará entrar naqueles países cujas condições sejam similares ou

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

“As multilatinas argentinas foram as pioneiras a se internacionalizarem”

inferiores às que habitualmente têm no seu país de origem, permitindo-lhe, desta forma, aproveitá-los para aumentar a sua vantagem competitiva. Esta hipótese pode reflectir em grande medida o comportamento, por exemplo, das multilatinas colombianas²² e a sua adaptação a ambientes similares ou inferiores, que podem explicar o espectacular crescimento das suas vendas, situadas muito acima das obtidas pelas mexicanas e brasileiras, o que está a atrair a atenção de vários estudiosos²³.

Em relação aos investimentos estrangeiros directos realizados pelas multilatinas, estes apresentam uma grande volatilidade ano após ano, em parte porque o número que origina estes fluxos ainda é limitado e concentra-se em projectos específicos. Alguns exemplos são encontrados nas multilatinas brasileiras²⁴ como a Jbs-Friboi, Embraer, Natura, Petrobras e Vale, sendo que estas últimas duas têm maior projecção global e presença em todos os continentes. As mexicanas América Móvil, Cemex, Femsa e Bimbo também se destacam pelas suas posições internacionais, e outras como as chilenas, cujo dinamismo as leva a liderar alguns sectores, como o vinícola, através da Concha y Toro, que

exporta para mais de 100 países; as peruanas, que têm ganho posições, destacando-se o Aje Group, do sector de bebidas, que tem presença em mais de 10 países, e a Astrid & Gastón, ícone do sector de gastronomia, com operações em oito países entre a América Latina e a 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 biliões de dólares, e entre os outros países BRIC, a Rússia aparece em terceiro, com 94 biliões, e a Índia ocupa o quinto lugar, com 28 biliões. Os Estados Unidos, com 159 biliões de dólares, encabeçam uma lista na qual a China, com 127 biliões, está na segunda posição (UNCTAD, 2014).

A juntar a tudo isto, não se deve esquecer que as multilatinas argentinas foram as pioneiras a se internacionalizarem. A fábrica de calçado Alpargatas (actualmente 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, tendo-o feito mais tarde no Uruguai e Peru, acção que, muito depois, daria lugar a acti-

²² Andonova, V. e Losada, M. (2010): *As novas multilatinas e seus objetivos. O caso Colômbia*. Revista de negócios ITAM, N.º 34. México

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

²⁴ Para mais pormenores ver: Ramón Casilda Béjar e Jaime Llopis Juesas (Agosto de 2014): *Brasil. As multilatinas. O objectivo da internacionalização e a segurança jurídica dos investimentos estrangeiros*, em: *Brasil, um parceiro estratégico para a Espanha*. Boletim Económico de Informação Comercial Espanhola, N.º 2054, Junho 2014. Ministério da Economia e Competitividade. Governo da Espanha. Madrid.

“O México é o sexto maior investidor na Espanha”

vidades industriais. No entanto, actualmente as brasileiras têm a liderança e contam com 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 o 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 actua em 50, seguida pela Weg (Brasil), em 49, Lupa-tech (Brasil), em 39, Vale (Brasil), em 39 e Cemex (México), em 36. Em número de empregos, as posições são definidas da seguinte forma: 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 evidenciam 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 acréscimo, para conseguir uma maior presença e uma inserção e projecção internacionais proveitosas dos países, como é o caso do México e das suas multilatinas na Espanha (painel 3).

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

A crescente presença investidora do México na Espanha durante os últimos anos concretiza-se com as grandes compras realizadas por parte de investidores mexicanos aproveitando as variadas oportunidades geradas nos diferentes sectores devido à crise económica. O México é o sexto maior investidor na Espanha, com um volume de IED acumulado próximo de 19,5 mil milhões de euros (31-12-2013)²⁶, seguido a grande distância pelo Brasil: 5,683 mil milhões²⁷.

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

²⁶ Fonte. Stock de Registo de Investimentos. Direcção-Geral de Investimentos e Comércio. Secretaria de Estado de Comércio. Ministério da Economia e Competitividade.

²⁷ Fonte. Stock de Registo de Investimentos. Direcção-Geral de Investimentos e Comércio. Secretaria de Estado de Comércio. Ministério da Economia e Competitividade.

“A pioneira foi a Petróleos Mexicanos (Pemex)”

As participações financeiras em bancos, no sector imobiliário, transportes terrestres, alimentação, indústrias da carne e náutica 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 atractivos, o que provoca uma actividade 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 adquiriu 5% da Repsol e, a partir daí, aumenta sucessivamente as suas posições até chegar ao máximo de 9,34%, o que faz dela a segunda maior accionista. Por fim, em 4 de Junho de 2014, decidiu desfazer-se de 7,86%, assinalando o início de novos planos no horizonte trazidos 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 através da compra de 439 filiais do banco La Caixa por 490 milhões de euros. Desta forma, começava o seu negócio imobiliário, como no México, onde a Imobiliária Carso é um dos principais pilares do seu conglomerado empresarial. Ao mesmo tempo, conta com quase 1% do capital do Caixabank, que é a maior participação a título individual. O aspecto singular destas operações é que têm

uma relação muito estreita, com um intercâmbio accionista entre o grupo bancário espanhol e a holding financeira do grupo: Inbursa, pois em 2008 La Caixa adquiriu 20% da Inbursa, holding financeira da Slim.

O fundo americano Fintech, liderado pelo financeiro mexicano David Martínez, assumiu 4,94% do banco Sabadell. Nesta grande aposta na instituição participa também o investidor colombiano Jaime Gilinsik, que conta com 7,5% e tornou-se no maior accionista do banco, com um investimento de 700 milhões de euros. Gilinsik é proprietário do quarto maior banco local da Colômbia: o 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 tornou-se no terceiro principal accionista.

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% no banco mexicano BX+ por 97 milhões de euros. A operação reforça ainda mais a solvência do Popular e permite-lhe iniciar a sua expansão internacional no México e, por acréscimo, na América Latina, com a sua experiência e liderança no segmento das pequenas e

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

médias empresas e particulares. Por sua vez, o BX+ (Ve por más) espera triplicar a sua dimensão num um prazo de cinco anos. Actualmente conta com 23.000 clientes, e o seu balanço apresenta activos que chegam a 1,85 biliões de euros. O rácio de mora é inferior a 1,6%, e o seu nível de solvência alcançava 12,5% no momento da operação.

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

O grupo ADO adquire a Avanza, a maior empresa espanhola no ramo dos transportes urbanos e a segunda em trajectos de longo curso. O novo proprietário conta com 2000 autocarros e um facturamento 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, apresentando um exemplo prático do que significam as alianças globais, partilham a propriedade do líder espanhol da indústria de carnes 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 marcas reconhecidas como a Fud e a Nochebuena dos Estados Unidos e da América Latina para a Europa, onde ambas as empresas 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 o BBVA, que, por sua vez, possui o maior banco no México, o Bancomer, que é o que mais contribui para a sua conta de resultados. Outras empresas tecnológicas de sistemas de informação, como a Neoris, a BSD Enterprise ou a Softtek, que conta com um centro de investigação 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 projectada pela própria empresa. Durante os próximos anos, embora não tenha fixado um número concreto de novas instalações, nem localização, nem investimento, pretende continuar a crescer e também que a sede central de Barcelona não só controle o mercado ibérico, mas também a Europa e o norte da África.

“Carlos Slim tornou-se no maior accionista da empresa de construção e de serviços líder espanhola, a Fomento de Construcciones e Contratas (FCC)”

A Pemex, através da sua filial PMI, tornou-se accionista maioritária da Hijos de J. Barreras, o maior estaleiro privado da Espanha, que tem mais de 100 anos de história. O alcance da reforma energética tem implicações 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 constituiu-se como principal accionista particular. Desta forma, o grupo reforça a aposta na América Latina, onde é o grupo de meios de comunicação social 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 utilizadores (40% na Espanha e 60% a nível internacional) através das suas marcas globais como El País, Santillana, 40 Principales, Cadena SER e Rádio Caracol, entre muitas outras. Mais emblemático 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 panquecas de milho adquiriu recentemente a fábrica da Mexifoods Espanha com o objectivo de investir, modernizar e ampliar a capacidade da unidade espanhola. Começará

a produzir as suas panquecas, 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 prémio Enrique V. Iglesias para o desenvolvimento do espaço empresarial Ibero-americano na sua primeira edição, em 2014. Díez Morodo, um dos criadores e vice-presidente do Grupo Modelo, após a sua venda à empresa belga-brasileira AB InBev, a maior empresa cervejeira do mundo, continua como accionista. Também se destaca a nomeação de Carlos Fernández González como conselheiro independente do Santander na nova etapa do banco desde a 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 o Grupo Televisa e a 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 da Água.

No final de 2014, Carlos Slim tornou-se no maior accionista da empresa de construção e de serviços líder espanhola, a Fomento de Construcciones e Contratas (FCC), que esteve mais de meio século sob controlo da família Koplowitz, e que possui uma extensa e intensa presença internacional. O investimento chega a 650 milhões de euros por 25,634% da empresa.

“Espanha se reforce como um *hub*”

Carlos Slim, com estes sucessivos investimentos, confia na economia espanhola e no seu futuro, parecendo projectar nela uma réplica do seu conglomerado mexicano. Embora muito longe e nada comparável em volume económico, é similar quanto aos sectores escolhidos: construção, serviços e concessões de infra-estruturas, onde opera através da Imobiliária Carso e do grupo Ideal, ambos com operações somente no mercado mexicano. Na Espanha, complementam-se com a FCC, pois esta oferece-lhes a sua ampla experiência e presença internacional. Por enquanto, falta o sector energético, mineiro e de telefones para a Slim terminar de reproduzir o seu conglomerado empresarial na Espanha. Objectivos nada fáceis, cada um por diferentes motivos. De qualquer forma, o que parece claro é que os seus investimentos aumentam e aproximam-se de 1,5 mil milhões de euros, provando a confiança que tem na Espanha e nos seus atractivos preços.

A mina de Aznalcóllar (Sevilha) ressuscitará após ter estado mais de 16 anos fechada, e será controlada pelo 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

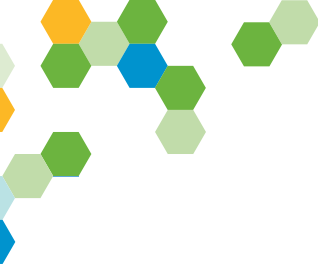
sociedade ganhou o concurso internacional convocado em Janeiro de 2014 pelo governo andaluz para reabrir esta jazida, fechada após o desastre ambiental causado pelo vazamento de resíduos em 1998. A exploração licitada é a de Los Frades, que conta com reservas de cobre, chumbo e zinco de aproximadamente 30 ou 35 milhões de toneladas e outros 45 milhões de "recursos prováveis", segundo o município da Andaluzia.

Uma percepção desta presença investidora mexicana, é que nas suas diferentes categorias crescerá conforme o progresso da recuperação da economia espanhola. Estas operações, nas suas várias 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 forma análoga, a Espanha possa ser utilizada como plataforma para que empresas europeias desembarquem e invistam na América Latina.

6. ALÉM DAS FRONTEIRAS REGIONAIS

Vários são os relatórios, estudos e análises que confirmam a boa saúde das multilatinas e o seu dinamismo para se expandirem além das fronteiras regionais. Um destes estudos é: *América Latina sem fronteiras*²⁸, onde

²⁸ Deloitte Américas (Setembro 2014) e as sucessivas reportagens que o El País Negocios vem dedicando às multilatinas. Para mais pormenores ver: Alejandro Rebossio (4-1-2015): *Techint uma multilatina argentina de aço*. JackelineFowks: (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”

são analisadas as 500 empresas melhor posicionadas dentro do Latin Trade Ranking 2013. A particularidade do estudo está na sua conclusão: "as multilatinas podem expandir-se além das fronteiras regionais para se transformarem em líderes internacionais, até ao ponto que não só compitam com sucesso no 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 dos Estados Unidos, Canadá e Europa (especialmente da Espanha), nos primeiros anos do novo século XXI assistiu-se à chegada em massa de investimentos estrangeiros directos 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 ao 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 conclusões mais destacadas, verificou-se 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 que afirma 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 factores ou competências essenciais".

Todos, e cada um dos factores, são de grande interesse pela sua importância para elaborar as estratégias de expansão internacional, que exigem um processo de transformação organizacional e produtiva para competir com sucesso. Três destes factores são competências nas quais as empresas podem influir através das suas próprias acções, enquanto os dois restantes são de carácter estrutural, o que significa que são determinados, em grande medida, pelo ambiente local onde as empresas não têm um controlo directo sobre estes factores, o que não significa que não possam ter sucesso a 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, iniciaram a sua internacionalização além das fronteiras regionais, como o fizeram as multinacionais espanholas quando empreenderam a sua expansão para a América Latina, onde obtiveram a necessária experiência para iniciar uma

“Estas empresas executam quase quatro vezes mais *joint ventures*”

nova etapa com grande intensidade internacional de alcance global²⁹. Os cinco factores chave que possibilitam vantagens no contexto da concorrência global são os seguintes:

- **Alta direcção:** o ambiente empresarial de um país desempenha um papel importante para a disponibilidade e a retenção de directores de topo, que são essenciais e afectam directamente a capacidade de uma empresa para conduzir de forma sólida e eficiente a expansão internacional e as consequentes operações no exterior. Segundo a distribuição dos 100 CEO mais importantes do mundo, Brasil e México são os países da América Latina onde se concentra a maioria.
- **Mercado de capitais e financiamento:** para financiar a sua expansão internacional, as multilatinas precisam de diversificar o seu acesso tanto ao capital como a um financiamento relativamente barato. Em média, as multilatinas globais têm cotação em duas bolsas de valores em comparação com as regionais, apresentando 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 o seu elevado rendimento, são líderes de mercado nos seus países de origem antes de se expandirem para o exterior. A posição dominante de liderança reflecte-se 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. Em média, estas empresas executam quase quatro vezes mais *joint ventures*, e mais de seis vezes o número de fusões e ofertas de aquisição.
- **Práticas de gestão:** a adopção das melhores práticas de gestão corporativa internacional ajuda as multilatinas globais a operar com maior eficácia à escala global. Além disso, ajuda-as a obter acesso ao capital dos fundos de pensões estatais e aos fundos soberanos, que normalmente têm regras rígidas sobre o tipo de empresas nas quais investem.

²⁹ Para mais pormenores 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 dos seus protagonistas*; e (2011): *Multinacionais espanholas num mundo global e multipolar*.

“Das multilatinas em consonância com a sua força, as mesmas devem internacionalizar-se”

Estes cinco factores são considerados essenciais para a progressão na curva de amadurecimento e a expansão internacional. Como referido anteriormente, três destes factores são competências nas quais as empresas podem influir através das suas próprias acções:

- Adoptando uma posição de liderança no mercado do próprio país.
- Adoptando estratégias com um foco em aquisições e *joint ventures* como o meio principal para o crescimento internacional.
- Adoptando as melhores práticas de gestão corporativa 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 adoptar estes três pontos. Os outros dois factores são de carácter mais estrutural, indicando que estão determinados, em grande medida, pelo ambiente local. Estes factores são:

- A disponibilidade e a retenção dos directores mais qualificados para liderar a expansão internacional.
- O acesso aos mercados de capitais e ao financiamento.

Como as empresas não têm um controlo directo total sobre estes factores, devem dispor,

necessariamente, das correspondentes estratégias alternativas. Poder dispor dos cinco factores 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 factores, obter maiores possibilidades de êxito na sua expansão internacional. Estes mesmos factores 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 a sua força, as mesmas devem internacionalizar-se caso desejem beneficiar das grandes tendências da América Latina, que, como dizemos, é uma estrela em ascensão dentro da economia global, embora não esteja a atravessar o seu melhor momento. Se é certo que não está a passar por um bom momento, 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".

“É preciso
construir uma
classe empresarial
inovadora”

Mudanças estruturais tão destacadas na composição das classes sociais reconfiguraram o mapa e o valor empresarial latino-americano. Assim, entre as 30 multilatinas que crescem em receitas, mais de 20 sobressaem em sectores que satisfazem a crescente procura da classe média, como o alimentar, do cimento, comércio de retalho, electrónica, educação, construção e outras que têm um componente de exportação e importação, mas que também respondem em grande medida à procura da pujante classe média, como a electrónica 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 de 2014*³⁰ (quadro 3 e gráfico 1), inclui só as que estão cotadas na bolsa, ponderando unicamente quatro indicadores: "lucro,

vendas, activos e valor de mercado". A lista conta com empresas de 63 países, o maior número registado desde que passou a ser divulgada, em 2002, quando participavam 46 nações.

No total, as empresas do ranking geraram receitas de 38 triliões de dólares³¹ e 3 triliões em lucro. Os activos destas gigantes globais chegaram a 161 triliões de dólares e empregam 90 milhões de pessoas em todo mundo. Como vem sendo norma, pode comprovar-se o crescimento das empresas chinesas, que detêm os três primeiros lugares e, entre os dez primeiros, contam com cinco empresas (quatro bancos e uma petrolífera).

Estas empresas são cada vez mais importantes, mas ainda têm de percorrer um longo caminho para ganhar a influência, a imagem e a projecção global dos seus pares americanos, europeus e japoneses. Até ao momento, pela sua condição de empresas estatais, geralmente desenvolvem-se e operam dentro da velha mentalidade de planeamento central com toda a rigidez, limitações e cargas que isso envolve. O desejável seria, uma vez conseguidas posições tão predominantes, rever estas actuações e passar a um plano com mais agilidade e flexibilidade, como as multinacionais sul-coreanas, que se fortalecem nos sectores tecnológicos mais avançados, contando com multinacionais de referência: a LG

³⁰ Para mais pormenores ver: www.forbes.com

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

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

e a Samsung, líder mundial em telecomunicações móveis (27% do mercado mundial), superando desta forma, 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 pelo Bank of China e a Petro China. A Apple, no 15.º, ocupa o primeiro lugar em termos de capitalização de mercado ou valor na bolsa, enquanto o gigante Wal-Mart, em 20.º lugar, está no topo em volume de vendas.

Das multilatinas, o Brasil é o país com maior representação, com a companhia petrolífera Petrobras em 30.º. Em seguida vêm os ban-

cos Itaú (46.º), Bradesco (63.º) e o Banco do Brasil (104.º). O segundo colocado é o México, com destaque para a América Móvil (115.º), Femsa (373.º), Grupo Financiero Norte (469.º), Grupo México (529.º) e Modelo (564.º). Também aparecem oito empresas chilenas, lideradas pela Falabella (581.º), seis colombianas, com a Ecopetrol à frente (128.º), duas venezuelanas - Mercantil Servicios (774.º) e Banco Occidental (1423.º) -, Credicorp do Peru (901.º) e Popular de Porto Rico (1301.º). 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 a manter a liderança total, com cinco das dez maiores empresas.

No caso da Espanha, são 27 grandes multinacionais, lideradas novamente pelo banco Santander, que aparece na 43.ª posição; Telefónica (68.ª), BBVA (118.ª), Iberdrola (133.ª), Gas Natural (230.ª) e Inditex (313.ª). Também estão o Caixa Bank (325.ª), Mapfre (376.ª), ACS (382.ª), Repsol (471.ª), Bankia (582.ª), Abertis (616.ª), seguidas pela OHL (1610.ª), Liberbank (1646.ª) e Bolsas y Mercados de España (1679.ª).

³² A Microsoft comprou as patentes e os negócios da Nokia e pagou 3,79 mil milhões de euros pela unidade de fabrico de telemóveis e 1,65 mil milhões pela carteira de patentes. A Nokia foi a maior empresa mundial em vendas destes dispositivos. Houve uma altura em que tudo relacionado com telemóveis era Nokia. Catorze anos como líder mundial dizem tudo. Até que chegaram os smartphones. Foi aí que, como por passe de magia, o conceito de telemóvel, prático e simples, mudou. Rei morto, rei posto. Em Abril de 2012, a Samsung, gigante sul-coreana, tornou-se o principal fornecedor de dispositivos. A Europa perde com esta operação, pois a Nokia não era só uma empresa, era um símbolo de que os fabricantes e empresas de tecnologia europeus podiam ser competitivos no mercado actual. O fim da Nokia como fabricante deixa o velho mundo órfão de exemplos a mostrar perante do poderio americano e, sobretudo, asiático.

“As empresas chinesas dominam em dimensão 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 a Maurícia, 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 há 11 anos, quando o Ocidente contava com mais de metade de empresas do que a Ásia.

Os mercados emergentes, especialmente o Médio Oriente 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 a sua sede na Nigéria, o que representa um total de cinco empresas para este país.

Outra singularidade é a incorporação de 179 novas empresas, muitas devido ao mercado de rendimento variável, outras pelo aumento das operações corporativas, e algumas pelo aumento de ofertas públicas de aquisições. Desta forma, são observados grandes progressos, como o protagonizado pelo Fa-

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

No ranking, constata-se como certas indústrias dominam o cenário dos negócios. Não é estranho que os bancos e as instituições financeiras diversificadas continuem a dominar 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 instituições financeiras diversificadas apresentam uma acelerada elevação nos seus lucros (90%). Por sua vez, o sector da construção lidera o crescimento em activos (18%).

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

³³ Segundo a empresa especializada Dealogic, 2014.

“General Electric
a empresa com
maior projecção
internacional do
ranking”

No entanto, os investimentos estrangeiros directos chineses cresceram de forma vertiginosa, multiplicando-se por cinco durante o período 2005-2010, e tornando o país no quinto maior investidor mundial (Unctad, 2011). Além disso, em 2010, foram registadas cerca de 16.000 empresas filiais em 178 países. Dessa forma, as empresas chinesas tiveram um papel muito activo 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 DE 2014)

- **Industrial & Commercial Bank of China (ICBC):** China - Banco. Novamente, foi proclamado como o maior banco do mundo e consolidou-se 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 internacionalizou-se, e os seus investimentos já começam a dar 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, os seus produtos transformados são diversos 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 projecção internacional do ranking (em mais de 100 países), tem produtos e serviços diversificados, que vão desde infra-estruturas, serviços financeiros até meios de comunicação e a indústria.
- **Wells Fargo:** Estados Unidos - Serviços financeiros. Quar-

to 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. É actualmente 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 perguntar se estas empresas, que não param de crescer, serão as responsáveis por assumir o papel de protagonista como gazelas da modernização dos seus respectivos países e, por acréscimo, da região, tornando assim nas pontas de lança da produtividade³⁴ (que representa a questão-chave para a competitividade da região), da inovação

³⁴ O novo marco conceitual apresentado no relatório anual do BID (2014): Como repensar o desenvolvimento produtivo?, permite aos países adoptar as políticas de desenvolvimento produtivo necessárias para prosperar, evitando cometer os erros do passado. O relatório reconfigura o desenvolvimento produtivo através da investigação das falhas do mercado que impedem a transformação e das falhas do governo que podem converter soluções políticas em algo pior que os males do mercado. Utilizando um marco conceitual simples, os autores sistematicamente analisam as políticas dos países em áreas essenciais como a 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 projectar instituições com os incentivos adequados, aumentar as capacidades do sector público ao longo do tempo e promover uma parceria público-privada construtiva.

As 10 maiores empresas do mundo em 2014

Ranking	Companhia	País	Ventas	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”

e da internacionalização na nova geografia económica global do século XXI.

Devemos ter muito presente que, da mesma forma que as multinacionais dos países avançados se manifestaram como grandes actores 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 procura, e adoptando o mesmo lema utilizado pelas multinacionais: agir localmente e pensar globalmente.

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

e determinação em direcção à América Latina, que oferecia perspectivas de oportunidades muito vantajosas.

Para se instalarem na Espanha, as multilatinas contam, da mesma forma que as empresas espanholas na América Latina, com vínculos históricos e culturais, uma língua comum e as muito importantes relações económicas e comerciais tecidas, em grande parte, pelas próprias empresas espanholas de todas as dimensões 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 a fazer na América Latina e vice-versa. Estamos convencidos de que esta é a década da América Latina. O continente está a começar 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 se tenham concretizado³⁵.

Este caminho de "ida e volta", que desde sempre encorajo, ou seja, transitar nas duas direcções, tem muito sentido. As

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

“Favorecer o posicionamento da Espanha como *hub*”

empresas espanholas, em grande quantidade, diversidade e dimensão, é evidente que já o fizeram e continuam a fazê-lo. Agora, cabe às multilatinas promover uma expansão que já começa a ser notada com o desembarque de grupos e investidores latino-americanos relevantes.

Tudo parece indicar que esta viagem para a Espanha e, por acréscimo, para a Europa, é protagonizada, em primeiro lugar, pelas grandes multilatinas mexicanas³⁶, e colombianas, que lideram praticamente os 50 primeiros lugares no ranking (quadro 2). Um dado muito importante a ser levado em conta é que, em muitos casos, estas empresas estão cotadas na bolsa espanhola através da Bolsa de Valores Latino-Americana em Euros (Latibex³⁷), representando o avanço de um movimento mais amplo, que prosseguirá com outras multilatinas de diferentes sectores, como as ligadas ao consumo, alimentação, gastronomia ou moda.

Diante destas grandes perspectivas, é necessário destacar o

importante significado económico e comercial que as multilatinas adquirem dentro e fora da América Latina, razão pela qual o 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 Cimeira Ibero-Americana²⁰⁶, evento no qual, no seu discurso inaugural, o secretário-geral Ibero-americano, Enrique V. Iglesias, se referiu às multilatinas e à sua força para competir internacionalmente e como se deveria reflectir e de que forma os países da Comunidade Ibero-Americana podem reforçar-se mutuamente, potencializando as suas relações para enfrentar a dura concorrência internacional emoldurada num contexto global.

Outra dimensão importante de longo prazo é favorecer o posicionamento da Espanha como *hub*, ou seja, como distribuidor ou ponte de entrada para a Europa e o Norte de África. Este é um objectivo permanente, pois entre outros argumentos de destaque, além

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

³⁷ 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”**

da disposição de uma língua comum, a ampla presença e colaboração das empresas espanholas de qualquer dimensão, assim como de grandes bancos, mais uma destacada rede de universidades, escolas de negócios, escritórios de advocacia e consultorias, fazem da Espanha o 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)³⁸.

A partir de uma perspectiva próxima, a América Latina deve posicionar-se 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 projecção internacional dos seus

países, temos o exemplo mais próximo nas multinacionais espanholas. O processo de incorporação como actor de primeira linha no cenário internacional da Espanha está amplamente relacionado com a génese das suas multinacionais, cuja internacionalização certamente foi tardia, mas intensa, precisamente através de uma rápida expansão por parte dos grandes bancos e empresas na América Latina, cujo investimento estrangeiro directo chega a 135 mil milhões de euros (Banco da Espanha, 2013).

Agora, através de outra perspectiva, a pujante dinâmica regional e internacional realizada pelas multilatinas pode ser contida. Não só pela variação das condições económicas mundiais, mas também pela preocupação sobre os países considerados de rendimentos médios. Pode ser que a América Latina (como a China) seja apanhada na armadilha dos rendimentos médios. Tal armadilha apresenta-se quando um país de rendimentos médios é incapaz de dar o próximo salto para se transformar numa nação de rendimentos altos (Foxley, 2012).

A América Latina representa um caso típico por contar com o maior número de países do mundo de rendimentos médios, segundo a classificação realizada pelo Banco Mundial.

³⁸ Para mais pormenores ver: Ramón Casilda Béjar (10-4-2011): *A importância do efeito sede na globalização*. El País. Madrid.

“A ‘armadilha dos rendimentos médios’”

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

A estagnação relativa levou a definir a "armadilha dos rendimentos médios" 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 baseando-se numa mão-de-obra mais barata e que, ao mesmo tempo, também não concorrem com aqueles países mais avançados por encontrarem dificuldades para entrar na parte mais alta da cadeia industrial com produtos e serviços intensivos em conhecimento e tecnologia³⁹.

Porém, é fundamental considerar que as empresas e demais agentes económicos encontram-se inseridos num marco natural, social e político que determinam e condicionam a sua acção e as suas possibilidades. Isso já foi percebido por Fernando Fajnzylber ao referir-se aos factores determinantes da concorrência internacional: "... no mercado internacional não competem apenas empresas. Também se confrontam sistemas produtivos, institucionais e organismos sociais, nos quais a empresa constitui um elemento importante, mas está integrada numa rede de vínculos com o sistema educacional, as infra-estruturas tecnológicas, as capacidades de gestão, as relações laborais e o sistema institucional público e privado. Estes factores foram colocados em segundo plano quando foram comparados os funcionamentos económicos de países como os Estados Unidos e o Reino Unido, por um lado, com os do Japão e da Alemanha, por outro lado. Estes últimos seriam exemplo de um "capitalismo organizado", no qual as relações de concorrência entre empresas e grupos económicos 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

³⁹ Para mais pormenores ver: Pablo Sanguinetti e Leonardo Villar (2012). *Padrões de desenvolvimento na América Latina. Convergência ou queda na armadilha dos rendimentos médios?* CAF. Documentos de trabalho. N.º 2012/02. Julho, 2012. Caracas.

alcance em cooperação com as principais empresas e grupos industriais⁴⁰.

Se a América Latina está nesta armadilha, serão em grande parte as multilatinas as desactivadoras e estimuladoras do salto para a frente que levará

os países em direcção a maiores crescimentos da produtividade, da industrialização e de um desenvolvimento sustentado a longo prazo, com consequente melhoria do nível de rendimentos e do bem-estar social.

⁴⁰ Para más detalle, véase; Pablo Sanguinetti y Leonardo Villar (2012). *Patrones de desarrollo en América Latina. ¿Convergencia o caída en la trampa del ingreso medio?* CAE. Documentos de trabajo. N° 2012/02. Julio, 2012. Caracas.

⁴¹ Para mais pormenores 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. Madrid.

Autor



Ramón Casilda é um dos principais analistas do investimento e internacionalização das empresas espanholas, primeiro em direcção à América Latina e, depois, rumo ao resto do mundo, e recentemente enveredou 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 director da Cátedra do grupo

Santander em Direcção Internacional de Empresas. Universidade Antonio de Nebrija. Profissionalmente, foi director-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). Director de análises e relações institucionais da Soluziona. Director de desenvolvimento corporativo e de relações institucionais da Probanca. Foi director bancário no BNP Paribas e na Rumasa. Assessor e membro de diferentes conselhos consultivos como os da Repsol, Prointec, Hispasat e BT Global Services. Na Confederação Espanhola de Directores e Executivos (CEDE), foi presidente da Comissão de Relações com a Ibero-América, e membro da Direcção da Associação Espanhola de Executivos Financeiros (AEEF). Autor de uma extensa obra económica, da qual pode destacar-se o seu recentemente publicado livro "Crise e Reinvenção do Capitalismo. Capitalismo Global Interactivo (Editora Tecnos, 2015), no qual analisa o fenómeno da globalização e da 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