

# Grupos Econômicos Latino-Americanos: Uma Abordagem Recente

Carolina de Moura Trindade<sup>1</sup>

## Resumo

Esse trabalho objetiva identificar os fatores responsáveis pelo intenso dinamismo apresentado pelos grupos econômicos latino-americanos no período recente bem como elucidar a atual configuração produtiva e estratégica assumida por estas importantes estruturas econômicas. Para tanto será primeiramente realizado um resgate teórico acerca dos grupos econômicos, incluindo uma breve análise dos fatores conjunturais responsáveis pela sua expansão nos últimos anos, bem como dos indicadores que comprovam seu crescimento no período recente. Em seguida serão analisadas as características que marcam sua disposição atual através do mapeamento de seus setores de atuação bem como das suas principais estratégias de crescimento. Considera-se a compreensão da configuração assumida pelos grupos econômicos latino-americanos bem como a identificação dos fatores responsáveis pela sua expansão no período recente como elementos relevantes para o debate acadêmico devido ao crescente papel que tais estruturas têm assumido na economia latino-americana.

**Palavras-Chave:** Grupos Econômicos; Configuração Produtiva; Estratégias de Crescimento.

**Classificação JEL:** D22; L10; N86.

---

*Email address:* carolinademouratrindade@gmail.com

<sup>1</sup> Mestranda em Teoria Econômica, Instituto de Economia - UNICAMP.

## **Abstract**

The aim of this paper is to identify the responsible factors of progressive growth of Latin America multinationals and business groups as to clarify the current productive patterns and strategies of those meaningful economical structures. In order to achieve this purpose, the article is divided in two main sections. The first one provides a brief review of the international literature on the big companies structure, the conditioning factors responsible for its recent growth and late data that underpin their expansion movement. The second section is dedicated to detail its main characteristics, as performance areas, and growth strategies of the most prominent business groups. The recent layout as the growth strategies adopted by the business groups of Latin America is here considered as a subject of relevant matter due the powerful economic role those companies play in Latin America today.

**Key-words:** Business Groups; Productive Patterns; Growth Strategies

**JEL Classification:** D22; L10; N86.

## Introdução

A atuação recente das grandes empresas e dos grupos econômicos latino-americanos é um tema que carece de estudo e atenção no âmbito acadêmico. Não por menos, a discussão acerca da atuação recente de tais grupos permanece desordenada sob a forma de contribuições dispersas pela literatura econômica. No entanto, observaram-se nos últimos anos esforços no sentido de melhor compreender a forma de atuação e a estrutura assumida por esses agentes, o que em parte se deve à expansão recente destas estruturas econômicas e à sua relevância sobre a economia regional. Nesse sentido, esse trabalho, além de contribuir para um melhor entendimento acerca da configuração produtiva e estratégica assumida pelos grupos econômicos latino-americanos pretende identificar os fatores responsáveis pelo o crescente papel assumido por essas estruturas na dinâmica econômica regional. Sugere-se como hipótese para a intensa expansão dos grupos econômicos latino-americanos nos últimos anos as transformações desencadeadas pelas reformas liberais dos anos 90 bem como as estratégias de crescimento adotadas por estas empresas nos últimos anos. Para cumprir com a realização de tal objetivo se dividiu o presente artigo em duas seções além desta seção introdutória e das considerações finais.

Na primeira seção será realizada uma breve análise de alguns aspectos teóricos relacionados aos grupos econômicos. Questões associadas à definição do termo, à forma organizacional assumida por estas estruturas e à teoria por trás da sua emergência serão discutidas no primeiro item da seção. Já no segundo item serão discutidos aspectos conjunturais da economia latino-americana responsáveis pelo crescimento dos grupos econômicos regionais no período recente. Por fim no terceiro item serão apresentados indicadores que corroboram a expansão recente destas estruturas econômicas na região.

Na segunda seção será discutida a configuração recente das grandes corporações latino-americanas. Serão tratados aspectos como setores de atuação, bem como estratégias recentes de expansão – contemplando fatores como diversificação produtiva e internacionalização. Por questões metodológicas, a análise contemplada por esse trabalho se restringirá aos grupos econômicos do Brasil, México, Chile e Argentina. Acredita-se que devido à magnitude econômica desses países em termos regionais, o estudo de seus grupos econômicos será capaz de fornecer um panorama representativo da atual disposição dessas grandes estruturas econômicas na região.

Espera-se ao final das análises realizadas contribuir para uma melhor compreensão acerca do *modus operandi* destas importantes estruturas produtivas bem como esclarecer os condicionantes responsáveis pelo seu intenso crescimento no período recente.

# I - Grupos Econômicos: Uma Perspectiva Teórica

## Item 1.1 – Grupos Econômicos

Os grupos econômicos são estruturas que contam com inúmeras definições. No entanto, após a realização de uma análise bibliográfica sobre o tema e selecionados seus aspectos comuns, define-se essas organizações como estruturas empresariais de grande porte e diversificadas, formadas frequentemente por uma empresa central que assume o núcleo da organização, bem como por empresas legalmente independentes, porém financeiramente subordinadas à *holding* central. Ressalta-se, portanto, que diferentemente do modelo de firma multidivisional analisado por Chandler (1990) em que as unidades produtivas são partes de uma mesma firma, os grupos econômicos são formados por um conjunto de empresas autônomas (COLPAN & HIKINO, 2010; HIRATUKA & ROCHA, 2015).

Já no que diz respeito à sua estrutura organizacional, ressalta-se que as atividades dos grupos econômicos tendem a ser diversificadas ao longo da cadeia produtiva de um produto específico, ou mesmo setorialmente diversificadas. Muitas dessas estruturas integram organizações financeiras e bancárias que, em alguns casos, chegam a exercer um papel determinante sobre as decisões de todo o grupo. Já a estrutura de controle desses grupos se configura usualmente sob a forma piramidal e sob controle familiar<sup>2</sup> (GRAVANOTTER, 2005).

Quanto à emergência dessas estruturas econômicas, ressalta-se que esta foi tratada por distintos autores a partir de três perspectivas principais. A primeira delas é denominada Nova Economia Institucional e considera os grupos econômicos como estruturas de estabilização e de financiamento que minimizam os riscos em ambientes de elevada incerteza ao internalizar a produção de insumos específicos. Um dos autores expoentes desta vertente é Oliver Williamson (1985). Uma segunda perspectiva teórica é aquela inspirada nos trabalhos de Penrose (1959) cujos estudos deram origem a *resource based view* da firma. Essa abordagem considera o crescimento das empresas e mesmo o processo de fusão e aquisição, como um esforço racional que visa à exploração de recursos subutilizados<sup>3</sup>. Já terceira vertente se baseia na economia evolucionista e se fundamenta no conceito de capacitações, concebendo os grupos econômicos como estruturas econômicas transitórias, pois considera que em ambientes de alto dinamismo e rápida incorporação de novas competências tecnológicas, a emergência de novas firmas aptas a concorrer com tais

---

<sup>2</sup> Há uma vasta literatura sobre o tema que, por questões metodológicas não será explorada nesse trabalho. Par mais informações ver Colpan & Hikino (2010).

<sup>3</sup> Para mais detalhes ver Granovetter (2005).

grupos é inevitável, de forma que a sobrevivência dos grupos econômicos é tida como incerta em tais contextos (DOSI, 1994; GRAVANOTTER, 2005).

No que diz respeito à emergência dos grupos econômicos em nações em desenvolvimento, um dos autores expoentes a tratar do tema foi Nathaniel Leff (1978). Leff foi um dos primeiros autores a relacionar estas estruturas organizacionais à incerteza política e econômica típica de economias periféricas, bem como às suas falhas de mercado. Segundo Leff (1978), nessas economias tais estruturas organizacionais desfrutariam de maiores vantagens competitivas em relação a empresas mais integradas e menos diversificadas. Além disso, os grupos econômicos atuariam como fornecedores de insumos escassos em economias em desenvolvimento tais como capital de longo prazo, capacidade gerencial e organizacional bem como informações sobre o mercado. Ou seja, a estrutura organizacional típica dos grupos econômicos contribuiria para a minimização de riscos e falhas de mercado típicas de economias periféricas (HIRATUKA & ROCHA, 2015).

Explicitados os principais aspectos teóricos relacionados a estas estruturas, segue-se no próximo item para a discussão dos fatores responsáveis pela emergência destas estruturas na América Latina.

### **Item 1.2 – Origem do Crescimento dos Grupos Econômicos Latino-Americanos**

Uma gama importante das grandes empresas regionais que atuam hoje como importantes grupos econômicos nasceu no período de Industrialização por Substituição de Importações (ISI), quando foi realizado um grande esforço no sentido de industrializar diversos países da região. No entanto, foram as transformações sofridas pelas economias latino-americanas nos anos 90 e nos anos 2000, que por sua vez resultaram em importantes reestruturações por parte do setor produtivo, que explicam em grande parte o fortalecimento destas estruturas no período recente.

Os anos 90 foram marcados pela implantação de reformas liberalizantes em toda a periferia mundial, especialmente na América Latina, onde as privatizações e a abertura comercial foram responsáveis por expor as fragilidades do sistema produtivo local, assim como do próprio aparato institucional que seria responsável pela coordenação e controle de tais transformações. Como se pôde observar nos anos seguintes, foram extensas as consequências desencadeadas por esse processo (GARRIDO & PERES, 1998).

O processo de privatização latino-americano, apesar de ter cumprido com a promessa de transformação da estrutura produtiva local através da modernização do parque produtivo nacional, das transformações nas formas organizacionais e dos ganhos de eficiência, cobrou um alto custo. A extensa falência de unidades empresariais e produtivas, principalmente daquelas de pequeno e

médio porte, foi uma das consequências da abertura comercial que marcou a década de 90. No entanto, considerando as reformas liberalizantes da década de 90 em seu aspecto mais abrangente e incorporando a abertura financeira nessa análise, percebe-se que tais reformas foram responsáveis também por consequências mais profundas do que as apontadas acima e que têm sido responsáveis por uma importante reestruturação do padrão de produção e competitividade no continente latino-americano (MEDEIROS, 1997; CHUDNOVSKY ET AL, 1999).

O que se argumenta é o fato de que a privatização de grandes empresas estatais de setores diversos, a falência de pequenas e médias empresas, assim como o maior acesso aos mercados financeiros globais foram mudanças cruciais que viabilizaram e, de certo modo, impuseram a formação de grandes estruturas empresariais locais, que assumiram a forma de grandes conglomerados econômicos com atuação internacional, ainda que em grande parte, limítrofes ao continente latino-americano (GARRIDO & PERES, 1998).

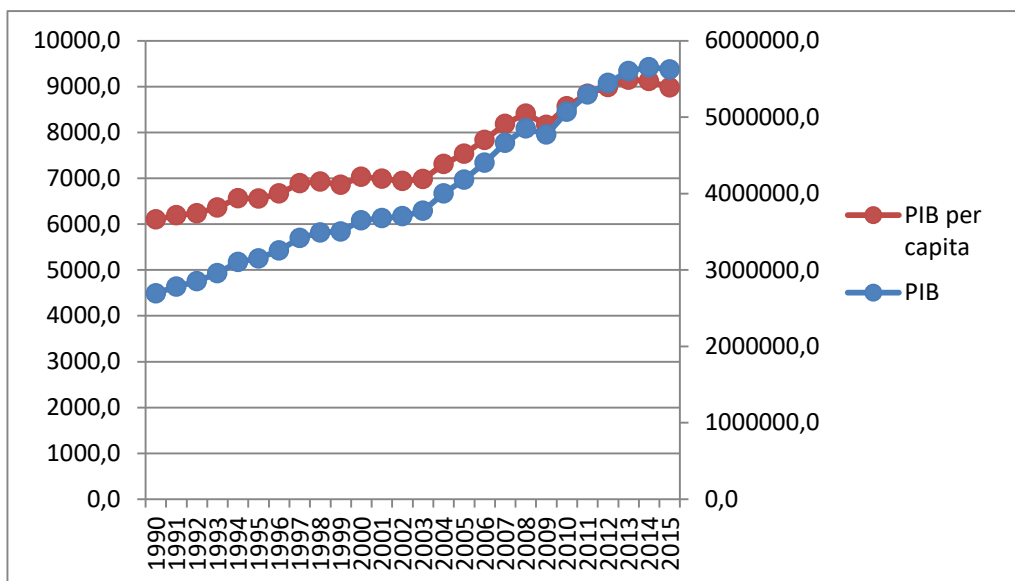
Essas transformações, lideradas pelas economias centrais nos anos 70, e que se instauraram nas economias periféricas a partir da década de 90, se aprofundaram ainda mais na década seguinte, quando, em decorrência das transformações desencadeadas pelas crises cambiais que marcaram o fim dos anos 90 e dos altos preços das *commodities* observados nos anos 2000, verificou-se um crescimento considerável das economias latino-americanas assim como o aprofundamento da concentração do capital local (PERES, 2011; KOSACOFF, 2007).

As crises cambiais que marcaram os anos 90 foram responsáveis por expor as fragilidades de diversas empresas que compunham a estrutura produtiva desses países, não por menos, muitas delas foram liquidadas e incorporadas a organizações empresariais que dispunham de uma estrutura financeira mais robusta, e que, em sua grande maioria, eram compostas por empresas de grande porte. No que diz respeito aos anos 2000, se observou junto ao *boom* de *commodities* o crescimento dos grupos econômicos latino-americanos, justamente por parte significativa destes grupos se dedicar à extração, processamento e à comercialização destes produtos. Tal processo contribuiu para que nos anos 2000 se verificasse uma presença mais marcante dos grupos econômicos latino-americanos na região (CHUDNOVSKY ET AL, 1999; KOSACOFF, 2010).

Tais fatores teriam conformado uma nova configuração produtiva na região, marcada pela presença de empresas de grande porte, inclusive multinacionais e pela especialização produtiva de parte relevante dos grupos econômicos locais. No entanto, outros fatores além dos explicitados acima, também teriam contribuído para o elevado crescimento destas estruturas econômicas. O aumento do PIB total e do PIB per capita da região, expressos no gráfico 1, nas últimas décadas seria um desses fatores. Ainda que tais taxas fossem muito menores do que as observadas em outras regiões periféricas como a Ásia, por exemplo, o crescimento econômico da América Latina nesse período é relevante, especialmente quando se considera os longos anos de crise e instabilidade

política e econômica sofrida por grande parte dos países da região nas décadas anteriores (CASANOVA, 2010).

**Gráfico 1 – PIB e PIB per capita da América Latina e Caribe\***



Fonte: CEPAL (2016). Elaboração Própria.

\*Em milhões de dólares a preços de 2010.

Segundo Wise et al.(2014) essas transformações sofridas pelas economias latino-americanas ao longo dos anos 90 e 2000 teriam sido responsáveis não só pelo crescimento significativo dessas empresas nos últimos anos, mas também, em alguns casos, pela sua liderança em setores até então dominados por multinacionais europeias, norte-americanas e japonesas.

Um último fator apontado por Wise *et al.*(2014), relacionado ao sucesso dessas companhias seria a dimensão populacional das economias latino-americanas. Parte relevante dessa relação se explicaria pela importância que o mercado interno assume sobre o dinamismo dessas empresas. Percebe-se pela tabela 1 que países como o Brasil, México, Chile, Colômbia e Argentina se destacam pelo seu contingente populacional.

**Tabela 1 – Maiores<sup>4</sup> economias latino – americanas e seus principais indicadores econômicos**

	PIB*	PIB per capita	População	Exportações	Importações
País					
<b>Brasil</b>	2.417,158	11.920,75	202,769	224.097,80	230.727,0
<b>México</b>	1.297,850	10.350,85	125,386	397.866,5	400.439,6
<b>Argentina</b>	544,734	12.774,42	42,643	68.331,0	62.428,3
<b>Colômbia</b>	377,867	7.928,06	47,662	56.922,9	61.553,0
<b>Chile</b>	258,682	14.517,14	17,819	74.923,9	68.580,2
<b>Venezuela</b>	250,281	8.217,51	30,457	74.710,0	47.476,0
<b>Peru</b>	202,901	6.456,79	31,424	39.532,6	40.478,4
<b>Equador</b>	100,917	6.296,53	16,027	26.598,5	26.665,7

Fonte: FMI (2016). Elaboração Própria.

\* Os dados estão dimensionados em bilhões de dólares, dólares, milhões, milhões de dólares e milhões de dólares, respectivamente.

Em suma, o crescimento do PIB e o forte contingente populacional local assumiriam um papel importante sobre o crescimento dos grupos econômicos locais ao garantir a formação de um mercado interno e, portanto, de uma demanda robusta que sustentaria a expansão destas firmas.

### **Item 1.3 – Evidências do Crescimento no Período Recente**

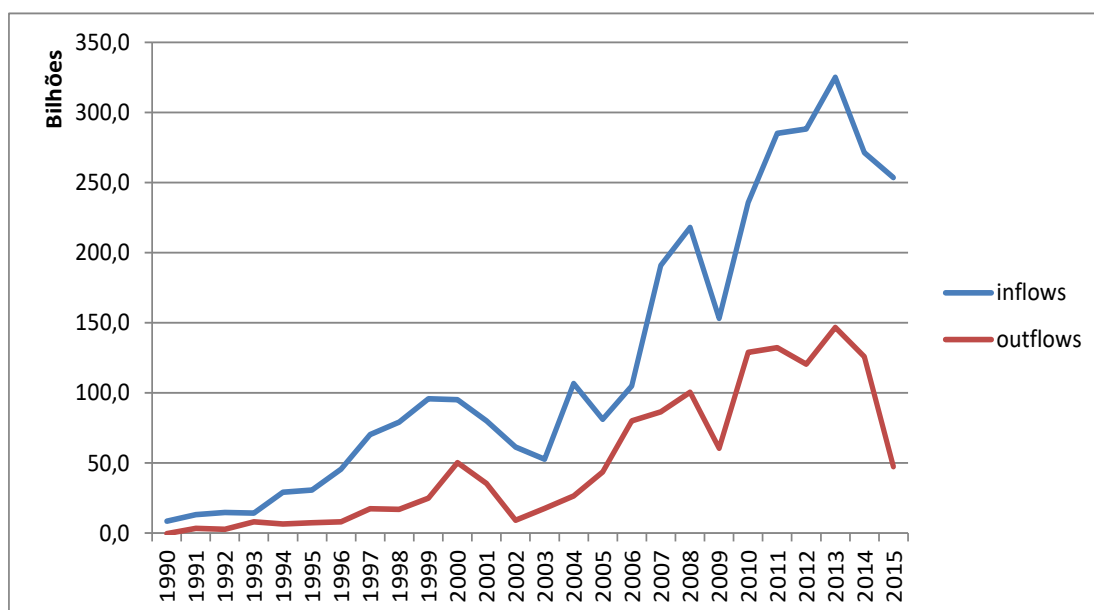
O crescimento e a relevância econômica dos grupos econômicos latino-americanos podem ser comprovados por alguns indicadores como a variação dos fluxos de IDE, o crescimento do EBITDA das empresas bem como a evolução da sua receita líquida.

Nos anos 90 teria se observado um crescimento considerável dos fluxos de IDE em direção à América Latina, graças ao processo de liberalização comercial e financeira bem como as privatizações realizadas no período. No que diz respeito ao IDE realizado por países latino-americanos, infere-se que este, apesar se elevar consideravelmente durante o período, se manteve em sua grande parte, restrito à região – ver gráfico 2. Já no fim dos anos 90 observou-se uma redução nesses fluxos graças às crises cambiais que marcaram os últimos anos da década. Sua recuperação só se realizaria em meados dos anos 2000 (CEPAL, 2005; CASANOVA, 2010).

<sup>4</sup> Foi utilizado como critério de seleção para a composição da tabela os países com PIB superior a 100 bilhões de dólares.



**Gráfico 2 – Investimento Direto Externo\* – América Latina**

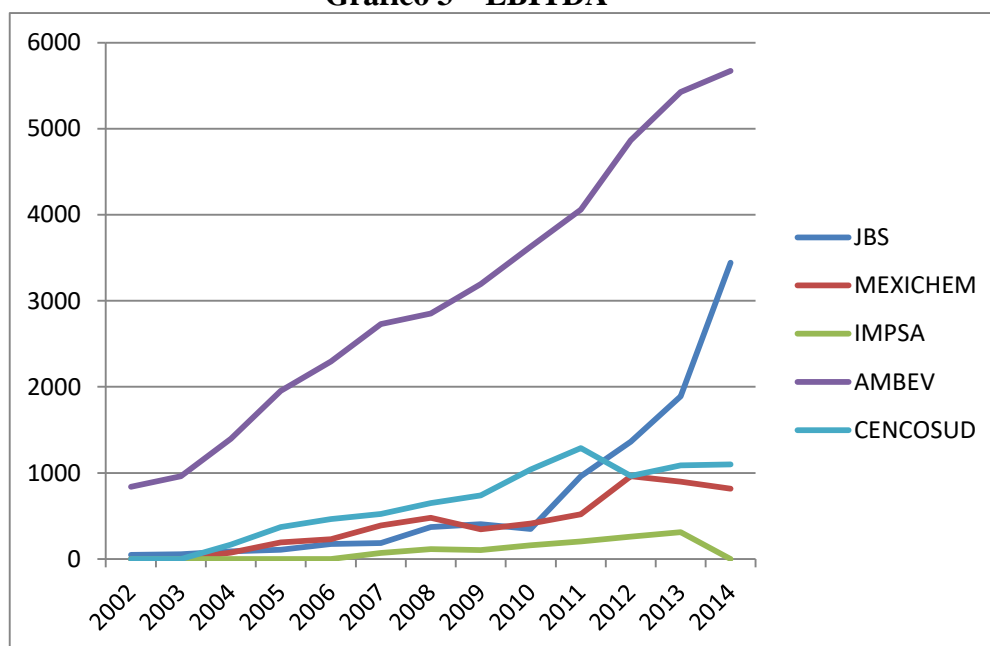


Fonte: World Bank (2016). Elaboração própria.

\*Em bilhões de dólares.

Segundo Casanova (2010) a elevação dos fluxos de IDE realizado por países latino-americanos nos anos 2000 seria reflexo do processo de expansão/internacionalização das grandes empresas da região que passaram a realizar investimentos tanto em países emergentes quanto em países desenvolvidos. A redução significativa dos fluxos de IDE no ano de 2015 em toda a região teria sido impulsionada, em grande parte, pela retirada de investimentos do Brasil, o maior receptor de IDE da América Latina, refletindo em uma queda do IDE recebido por toda a região (CEPAL, 2016b).

**Gráfico 3 – EBITDA\***



Fonte: Balanço contábil das empresas. Elaboração própria.

\*Em milhões de dólares.

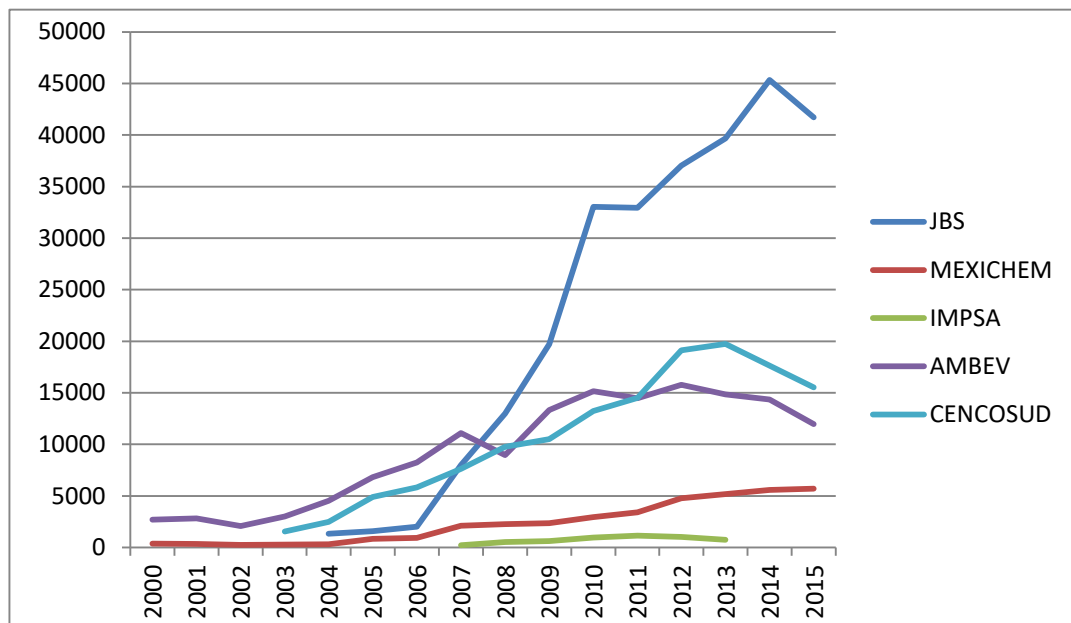
Outra evidência do crescimento das multilatinas<sup>5</sup> no período são os resultados contábeis das próprias empresas. O gráfico 3 aponta o crescimento do EBITDA<sup>6</sup> de algumas das grandes empresas latino-americanas nos anos 2000. Os dados apresentados expõe de forma clara a magnitude do crescimento dessas empresas nos anos 2000, ainda que este não tenha se concretizado de maneira homogênea.

Finalmente o gráfico 4 expõe os dados relativos à receita líquida de algumas das maiores empresas da região.

<sup>5</sup> São assim usualmente denominadas as multinacionais originárias de países latino-americanos (CASANOVA, 2009).

<sup>6</sup> EBITDA são os lucros antes de descontados os juros, impostos, depreciação e amortização. Trata-se de um importante indicador financeiro por expressar o desempenho econômico das atividades produtivas como um todo, e não apenas seus resultados finais.

**Gráfico 4 - Receita Líquida\***



Fonte: Economática (2016). Elaboração própria.

\*Em milhões de dólares.

Percebe-se pelo gráfico 4 a magnitude do crescimento da receita líquida de alguns grupos econômicos locais, o que conjuntamente com os outros indicadores já apresentados, sinaliza a intensidade da expansão dos grupos econômicos latino-americanos nos anos 2000. Tal expansão foi resultado não só das transformações sofridas pelas economias latino-americanas nos anos 90 e 2000 e já discutidas no item 1.2, mas também das estratégias produtivas e comerciais adotadas por essas empresas. Discutiremos mais sobre estas estratégias na seção seguinte.

## Seção II - Configuração Recente dos Grupos Econômicos Regionais

### Item 2.1 – Configuração Atual

Para melhor apreender a dimensão econômica e o *modus operandi* assumido por essas grandes corporações no período recente, serão apresentados nesta seção dados referentes aos setores de atuação e estratégias de expansão dessas empresas. Nesse sentido inicia-se esse trabalho apresentando na tabela 2 as 50 empresas e grupos econômicos latino-americanos considerados mais globais<sup>7</sup>, bem como seus respectivos países de origem e setores de atuação. Do ponto de vista das atividades exercidas percebe-se a heterogeneidade produtiva por parte destas empresas.

---

<sup>7</sup> De acordo com o Índice Multilatinos, calculado pela revista América Economía. Tal índice é composto por quatro variáveis relativas à força comercial, empregados no exterior, cobertura geográfica e expansão geográfica e comercial. Para mais informações ver América Economía (2015).

**Tabela 2 - As 50 empresas latino-americanas mais globais**

<b>RANKING</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>SETOR</b>
1	MEXICHEM	MÉXICO	PETROQUÍMICO
2	CEMEX	MÉXICO	CIMENTO
3	LATAM	CHILE/BRASIL	TRANSPORTE AÉREO
4	GRUPO JBS	BRASIL	ALIMENTÍCIO
5	GRUPO AJE	PERU	BEBIDAS
6	TENARIS	ARGENTINA	SIDERÚRGICO/METALÚRGICO
7	GRUMA	MÉXICO	ALIMENTÍCIO
8	TERNIUM	ARGENTINA	SIDERÚRGICO/METALÚRGICO
9	AVIANCA -TACA	COLÔMBIA/EL SALVADOR	TRANSPORTE AÉREO
10	GERDAU	BRASIL	SIDERÚRGICO/METALÚRGICO
11	NEMAK	MÉXICO	AUTOMOTOR/AUTOPEÇAS
12	SONDA	CHILE	TECNOLOGIA
13	ARCOS DOURADOS	ARGENTINA	ENTRETERIMENTO
14	AMÉRICA MÓVIL	MÉXICO	TELECOMUNICAÇÕES
15	MARFRIG	BRASIL	ALIMENTÍCIO
16	COPA AIRLINES	PANAMÁ	TRANSPORTE AÉREO
17	ARAUCO	CHILE	FLORESTAL/CELULOSE
18	SIGMA	MÉXICO	ALIMENTÍCIO
19	MASISA	CHILE	FLORESTAL/CELULOSE
20	GRUPO BIMBO	MÉXICO	ALIMENTÍCIO
21	GRUPO ALFA	MÉXICO	MULTISETORIAL
22	EMBOTELLADORA ANDINA	CHILE	BEBIDAS
23	CENCOSUD	CHILE	VAREJISTA
24	GRUPO SURA	COLÔMBIA	FINANCEIRO
25	AMBEV	BRASIL	BEBIDAS
26	ISA(INTERCONEX ELEC)	COLÔMBIA	ENERGÉTICO
27	COCA-COLA FEMSA	MÉXICO	BEBIDAS
28	ODEBRECHT	BRASIL	CONSTRUÇÃO CIVIL
29	VIÑA CONCHA Y TORO	CHILE	BEBIDAS
30	IMPISA	ARGENTINA	ENERGÉTICO
31	CMPC	CHILE	FLORESTAL/CELULOSE
32	VALE	BRASIL	MINERAL
33	EMBRAER	BRASIL	AEROESPACIAL
34	SIGDO KOPPERS	CHILE	CONSTRUÇÃO CIVIL
35	FALABELLA	CHILE	VAREJISTA
36	GRUPO BELCORP	PERU	QUÍMICO/FARMÁCO
37	POLLO CAMPERO	GUATEMALA	ENTRETERIMENTO
38	TECH PACK	CHILE	MANUFATUREIRO
39	TERPEL	COLÔMBIA	PETROLÍFERO/GÁS
40	MARCOPOLO	BRASIL	MANUFATUREIRO
41	WEG	BRASIL	MANUFATUREIRO
42	GRUPO ARGOS	COLÔMBIA	CIMENTO
43	COPERSUCAR	BRASIL	BIOENERGÉTICO
44	GRUPO NUTRESA	COLÔMBIA	ALIMENTÍCIO
45	VOTORANTIM CIMENTOS	BRASIL	CIMENTOS
46	PLUSPETROL PERU CORPORATION	ARGENTINA	PETROLÍFERO/GÁS
47	EMPRESAS COPEC	CHILE	MULTISETORIAL
48	ALICORP	PERU	ALIMENTÍCIO
49	BANCO ITAÚ	BRASIL	FINANCEIRO
50	FEMSA	MÉXICO	BEBIDAS

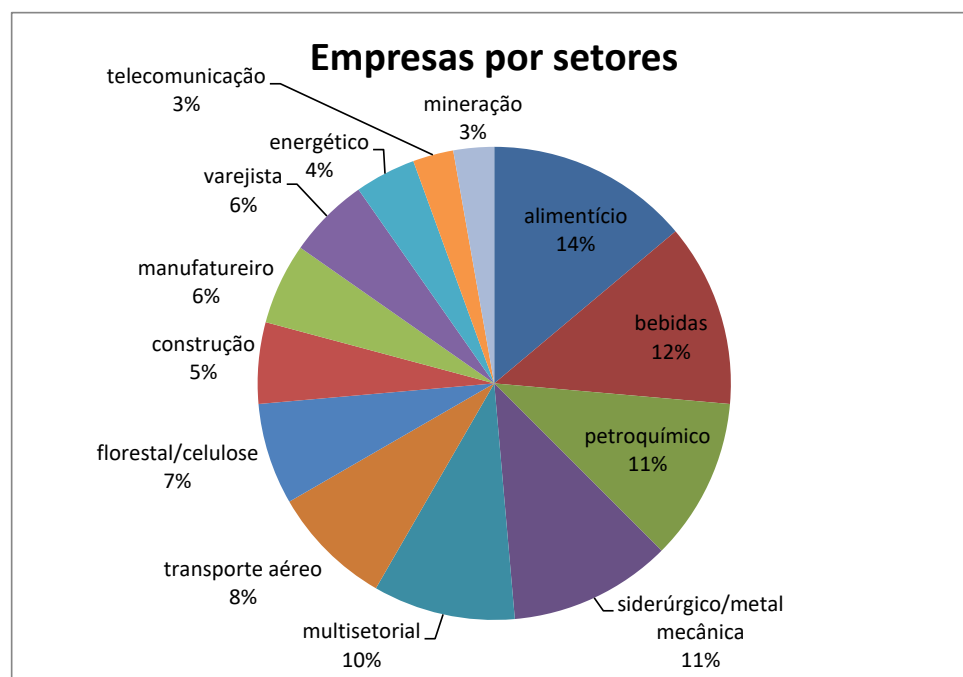
Fonte: América Economía (2015). Elaboração própria.

Outro ponto que vale a pena ressaltar é a participação de empresas dedicadas ao setor de serviços, bem como à extração e ao processamento de recursos naturais. Percebe-se que parte relevante das empresas listadas na tabela 2 possuem atividades relacionadas a tais setores. No que

diz respeito ao setor de serviços, essa concentração se explicaria em grande parte, segundo GARRIDO & PERES (1998), pela abertura comercial e econômica realizada nos anos 90 que desestabilizou severamente a indústria e a produção de bens transacionáveis, o que por sua vez teria contribuído para elevar a rentabilidade relativa de setores de bens não transacionáveis, como o setor de serviços.

Já no gráfico 5 está apresentada a discriminação relativa das 100 maiores empresas multilatinas, por setores de atuação.

**Gráfico 5 – Discriminação relativa das empresas por setores de atuação**



Fonte: América Economia (2015). Elaboração Própria.

Através de uma breve análise do gráfico 5, verifica-se que apesar da heterogeneidade produtiva das empresas listadas, há também uma elevada concentração em atividades específicas vinculadas à extração e ao processamento de recursos naturais e *commodities*. Sugere-se que tal perfil de atuação produtiva se relaciona em grande parte à origem histórica dessas empresas que remonta aos anos de Industrialização por Substituição de Importações das economias latino-americanas bem como ao tradicional padrão produtivo da região.

A tabela 3 expõe dados relativos a vendas e ao número de empregados totais, bem como suas respectivas proporções no exterior e o número de países em que atuam as empresas já listadas na tabela 2. Por questões metodológicas optou-se aqui por priorizar a análise dos dados referentes a empresas de apenas quatro países: Brasil, México, Argentina e Chile. Acredita-se que as empresas

de tais países representam uma amostra próxima à configuração apresentada pelas grandes empresas da região.

**Tabela 3 – Extensão econômica e inserção internacional**

PAÍS\EMPRESA	VENDAS*	% DE VENDAS NO EXTERIOR	NÚMERO DE PAÍSES EM QUE ATUA	EMPREGADOS	% DE EMPREGADOS NO EXTERIOR
<b>BRASIL</b>					
JBS	44.834,0	78,3	20	208.503	44,0
LATAM	12.471,0	87,3	16	53.072	77,0
GERDAU	15.833,9	61,4	20	45.000	55,0
MARFRIG	7.842,6	60	11	45.666	60,4
AMBEV	14.336,2	36	13	51.871	34,5
ODEBRECHT	2.582,1	44	23	125.750	32,0
VALE	33.233,4	18,1	28	76.500	23,0
EMBRAER	6.288,8	79	11	19.167	10,8
MARCOPOLO	1.280,1	51	26	16.818	11,2
WEG	2.951,9	45,1	11	30.664	24,0
COPERSUCAR	8.616,7	77,4	7	68.270	n.d
VOTORANTIM	4.794,7	27,3	15	15.779	36,7
BANCO ITAÚ	33.434,9	7,8	18	93.175	7,5
<b>MÉXICO</b>					
MEXICHEM	5.580,2	80	34	19.257	70,0
CEMEX	14.247,1	77,7	37	44.241	77,7
GRUMA	3.381,1	69,7	18	17.845	64,8
NEMAK	4.623,0	62,6	15	20.746	61,7
AMÉRICA MÓVIL	57.542,8	68,5	18	191.156	56,3
SIGMA	4.847,9	47,7	18	38.444	67,6
GRUPO BIMBO	12.665,4	63,7	22	128.000	37,5
GRUPO ALFA	15.520,9	63,1	18	70.453	36,2
COCA-COLA FEMSA	9.949,8	43,9	10	83.371	48,0
FEMSA	17.838,1	32,9	9	216.740	21,5
<b>CHILE</b>					
SONDA	1.449,5	65,1	9	21.881	83,7
ARAUCO	5.328,7	78,6	14	13.576	43,0
MASISA	1.544,6	77,3	11	9.380	62,7
EMBOTELLADORA ANDINA	2.965,4	73	4	16.136	75,4
CENCOSUD	17.673,2	63,7	5	153.234	59,8
VIÑA CONCHA Y TORO	962,5	81,3	14	3.435	24,5
CMPC	4.846,2	77	8	16.824	42,0
SIGDO KOPPERS	2.499,6	73	14	21.328	20,0
FALABELLA	12.478,6	39,8	4	106.094	51,0
TECH PACK	372,4	72	4	2.236	75,0
EMPRESAS COPEC	23.840,7	41,2	12	23.962	26,6
<b>ARGENTINA</b>					
TENARIS	10.338,0	75,6	14	27.800	74,0
TERNIUM	8.726,1	73,8	18	16.900	70,0
ARCOS DOURADOS	3.504,3	84,3	14	95.000	80,0
IMPESA	446,8	32,1	30	6.156	49,9
PLUSPETROL PERU CORPORATION	1.609,8	N.D.	6	2.228	88,8

Fonte: América Economia (2015). Elaboração própria

\*Valores referentes a 2014, em dólares.

Percebe-se o papel considerável que os mercados externos detêm sobre a atividade dessas empresas. Ressalta-se que essas companhias têm garantido uma inserção externa que vai além da

comercialização da sua produção via exportações. O que se observa é a implantação e compra de unidades produtivas em distintos países. Nesse sentido, infere-se que a internacionalização dessas companhias no período recente é sem dúvida uma importante estratégia adotada pelas grandes empresas latino-americanas. Dedicar-se a uma discussão mais profunda acerca dessa e de outras estratégias adotadas por essas companhias no item a seguir.

## **Item 2.2 - Estratégias de crescimento**

Uma das principais estratégias seguidas pelas multilatinas nos últimos anos é sem dúvida a internacionalização de suas atividades. O caso da petroquímica mexicana Mexichem é um exemplo disso. A empresa que ocupa o primeiro lugar da lista das empresas mais globais de 2014 ocupava a nona posição do ranking em 2013. Trata-se de um caso interessante dado que em 2004 esta empresa operava apenas em território nacional e suas vendas representavam um sétimo do valor contabilizado em 2014. Em 2013 a Mexichem já registrava atividades em 31 países. No ano seguinte o número de países em que a Mexichem exercia atividades saltou para 34. O estudo realizado pela América Economía (2015) aponta que o segredo do crescimento da Mexichem estaria na sua estratégia de globalização, estratégia essa que não teria sido seguida na mesma velocidade pelas empresas superadas pela petroquímica mexicana no ranking de 2014, como a Cemex, Latam e JBS, detentoras dos primeiros lugares na classificação de 2013 (AMÉRICA ECONOMÍA, 2015).

Casanova (2010) expõe alguns fatores que contribuiriam para explicar o processo de internacionalização realizado pelas multilatinas no período recente. Segundo a autora, elementos apontados como responsáveis por limitar o crescimento dessas firmas em períodos anteriores, como a política protecionista adotada por muitos países latino-americanos, seus mercados de capitais pouco desenvolvidos, as baixas taxas de pesquisa e desenvolvimento bem como a estrutura política e econômica instável dessa região seriam os mesmos fatores responsáveis por impulsionar sua evolução recente. O que se argumenta é que após as reformas liberais dos anos 90, as empresas latino-americanas passaram por um período de reformulação interna, além de enfrentar o acirramento da concorrência com empresas estrangeiras. Nesse momento, a familiaridade das empresas da região com o complexo ambiente político e regulatório local, com o *modus operandi* de economias com fortes deficiências em infraestrutura e com um mercado consumidor de baixa renda, teria lhes conferido vantagens não desfrutadas pelas empresas multinacionais estrangeiras que passaram a atuar como concorrentes diretas das firmas locais. Tal fato teria sido responsável por fortalecer parte das empresas sobreviventes ao processo de liberalização, especialmente aquelas dedicadas ao setor de serviços, viabilizando sua expansão em âmbito nacional e internacional.



Em contrapartida, segundo Casanova (2010) a alteração da estrutura concorrencial local também teria sido responsável por impactar negativamente as atividades de parte relevante das firmas locais bem como das suas possibilidades de crescimento. A internacionalização também fez parte desse processo ao se firmar como uma alternativa para expansão dessas firmas locais via exploração de novos mercados, já que a partir de então estas empresas não desfrutavam mais de vantagens na sua atuação sobre o mercado interno.

Fatores macroeconômicos também contribuíram para a internacionalização das multilatinas. O estabelecimento de acordos comerciais como o NAFTA e o Mercosul em meados dos anos 90 facilitou a circulação de bens e pessoas entre essas economias favorecendo o processo de internacionalização das empresas da região. Aspectos microeconômicos também devem ser levados em conta quando se discute a internacionalização das multilatinas. Dunning (1993) aborda a questão considerando como motivação desse processo aspectos microeconômicos de caráter geral, como por exemplo: 1) *Market Seeking*. 2) *Efficiency Seeking*. 3) *Resource Seeking*. 4) *Asset Seeking*.

Já Aguiar et al.(2006) trata a questão abordando aspectos microeconômicos mais específicos como 1) O estabelecimento de marcas globais. 2) Busca por soluções tecnológicas. 3) Busca por liderança em um nicho particular. 4) Expansão da rede abastecimento de recursos que lhe garantissem vantagens competitivas<sup>8</sup>. 5) Lançamento de modelos de negócios localmente estabelecidos em múltiplos mercados. 6) Procura por recursos específicos.

Observa-se que tal estratégia visava expandir, ou, em alguns casos, proteger a lucratividade e o valor de mercado da companhia. As multilatinas objetivam crescimento em escala global de forma a elevar sua receita, suas margens de lucro, e de maximizar seus ativos financeiros. A expansão via internacionalização produtiva é parte da estratégia adotada para se alcançar tais objetivos.

Outra estratégia de crescimento importante adotada pelas multilatinas é a diversificação produtiva. A estratégia de diversificação recente dessas empresas permanece como um fator a ser estudado. Seguindo a metodologia proposta por Garrido & Peres (1998), optou-se por dividir o crescimento por diversificação em três categorias distintas:

- 1) Crescimento por especialização em uma atividade base > Baixa diversificação produtiva.

---

<sup>8</sup> Um exemplo disso seria a estratégia recente seguida pela brasileira JBS que tem crescido nos mercados internacionais ao comercializar os mesmos produtos que lhe garantem vantagens competitivas em território nacional. Sua estratégia consiste fundamentalmente em comprar unidades produtivas que compõem toda sua cadeia de valor em mercados nacionais e internacionais, expandindo sua produção e alcançando novos mercados. Para mais detalhes ver Aguiar et al.(2006) e JBS(2016).

- 2) Crescimento baseado em diversificação ao longo da cadeia de valor de toda a produção por integração vertical ou horizontal >Diversificação produtiva em nível moderado.
- 3) Crescimento baseado na diversificação produtiva e setorial. É o caso de conglomerados que atuam nos mais distintos setores, criando sinergias produtivas, comerciais e financeiras > Alto grau de diversificação.

Garrido & Peres (1998) apontam que cada categoria acima está intimamente relacionada ao próprio setor de atuação da empresa, bem como à estratégia de crescimento adotada. No entanto, a análise das estratégias recentes empregadas pelas empresas listadas na tabela 3 fornece evidências de que as grandes empresas da região têm seguido em sua grande maioria, a segunda categoria de diversificação apontada acima. Ou seja, tem seguido um modelo de diversificação moderado, baseado em investimentos ao longo da cadeia de valor dentro do setor de atuação onde se situa seu *core business*. No entanto, alguns grupos econômicos da região têm seguido nos últimos anos uma estratégia que se aproxima da terceira categoria de diversificação.

A J&F, controladora da JBS é um exemplo disso. A empresa é o maior grupo privado do Brasil, atuando hoje nos mais diversos setores como alimentos, vestuário, produtos de higiene e limpeza, produtos de beleza, papel, celulose, mídia, educação, energia e setor bancário (HIRATUKA & ROCHA, 2015). Os relatórios de atividades dessas empresas expressam um grande esforço no sentido de diversificar seu portfólio via operações de fusões e aquisições. Em 2011 o grupo lançou o Banco Original, resultado da fusão entre o banco JBS e o banco Matone, comprado pelo grupo. Em 2012 o grupo entrou no setor de papel e celulose com a empresa Eldorado, já em 2013 realizou a aquisição da emissora de televisão Canal Rural. Finalmente, em 2015 o grupo passou a atuar no setor de calçados e vestuário com a compra da Alpargatas.

Já a Mexichem, gigante petroquímica mexicana, domina grande parte de sua cadeia de valor, no entanto, sua controladora, o Grupo Kaluz, detém além da Mexichem, a Elementia, grupo de empresas com atuação no ramo industrial e de construção, além de bancos como o Byline Bank, e o grupo financeiro Bx+, evidenciando sua diversificação multisetorial. O grupo ítalo-argentino Techint é outro exemplo de diversificação multisetorial. As empresas que compõem o grupo hoje são dedicadas ao setor de mineração, petróleo, construção e saúde.

Em contrapartida, o grupo varejista chileno Cencosud apesar de controlar empresas de diversos ramos, como supermercados, bancos, seguradoras, shoppings centers, lojas de departamentos e de materiais de decoração e construção, restringe a maior parte de suas atividades ao setor varejista.

Percebe-se, portanto, que a intensidade da diversificação a nível de grupos econômicos varia de acordo com a estratégia seguida por cada empresa. No entanto, mesmo que a diversificação

se restrinja a um setor específico, constata-se que esta tende a percorrer toda cadeia de valor do *core business* a que se dedica a empresa.

Em suma, o que a análise das principais estratégias de crescimento adotadas pelos grupos econômicos latino-americanos sugere é que a internacionalização produtiva e a diversificação da produção foram determinantes para o crescimento recente apresentado por essas empresas. Nesse sentido, se conclui que apesar das transformações na estrutura produtiva e financeira sofrida por grande parte dos países da América Latina nos anos 90 e do *boom* de *commodities* terem criado as bases para crescimento dos grupos econômicos regionais, as estratégias de expansão, especialmente o investimento em diversificação e internacionalização produtiva, adotadas por esses grupos nos últimos anos, são os grandes responsáveis pelo seu dinamismo econômico. As estratégias seguidas pelos grupos que assumem os primeiros lugares do ranking das empresas mais globais segundo a América Economía (2015) sugerem a importância destas estratégias. O baixo dinamismo dos grupos econômicos argentinos também é um indicador da relevância de tais estratégias de crescimento, dado que tais grupos teriam padrões ainda tímidos de investimento nessas estratégias de expansão, o que teria impactado seu padrão de crescimento (NOFAL, 2011; LÓPEZ, 2006).

## **Considerações Finais**

Procurou-se realizar nesse trabalho uma análise elucidativa do desenvolvimento das grandes empresas, bem como das principais transformações que impactaram sua estrutura e estratégia até os dias de hoje. Uma vez realizado esse esforço apresentou-se a atual configuração exibida pelas grandes corporações da América Latina.

Nota-se que estas empresas atuam hoje nos mais diversos setores, no entanto, o peso relativo de atividades vinculadas ao setor de serviços bem como à extração e ao processamento de recursos naturais é elevado entre as multinacionais locais. Concluiu-se ainda que tais corporações desfrutaram de um crescimento substancial nos últimos anos, o que se explica em parte pelas transformações estruturais sofridas pela região nos anos 90 bem como pela conjuntura econômica observada nos anos 2000. Ressalta-se ainda a existência de multilatinas que atuam como líderes de mercado em seus países de origem e que vêm ganhando peso crescente no mercado regional e mesmo em países fora da região. Esse processo tem ocorrido, em grande parte, graças às estratégias de expansão adotadas por essas empresas, que atuam nos mercados internacionais não apenas via exportação, mas também via internacionalização produtiva. Tal estratégia tem sido realizada fundamentalmente via processo de fusões e aquisições de empresas locais. Outra estratégia de expansão seguida pelas multilatinas é a diversificação produtiva. Esta estratégia tem sido adotada por parte dessas empresas via integração vertical, através de processos de fusões e aquisições de empresas que integram a cadeia produtiva das suas principais atividades. No entanto, observou-se que alguns grupos econômicos da região têm apresentado uma estratégia de diversificação produtiva ainda mais agressiva, atuando em distintos setores de atividade.

Em linhas gerais é possível perceber que a região passou por um processo de reformulação produtiva e concorrencial e que, apesar das reformas liberais adotadas nos anos 90 terem criado os condicionantes para a formação destas grandes estruturas econômicas regionais, as estratégias de expansão adotadas foram determinantes para que essas pudessem promover um dinamismo econômico regional relevante nos últimos anos. Tais conclusões corroboram a hipótese delineada inicialmente de que as transformações desencadeadas pelas reformas liberais bem como as estratégias de crescimento seguidas pelos grupos econômicos latino-americanos nos últimos anos teriam sido responsáveis pelo seu atual dinamismo econômico - com a ressalva de que as estratégias de crescimento seguidas por essas empresas assumiram um papel determinante nesse processo.

No entanto, considerando-se o caráter periférico da América Latina, questiona-se as limitações e os desafios incorridos pelas multinacionais locais. Questões não tratadas por esse trabalho como o destaque de empresas dedicadas a atividades relacionadas à extração de recursos

naturais, o papel do Estado como agente financiador dessas corporações via crédito/subsídios, bem como a importância dos fundos de pensão e previdenciários no financiamento dessas companhias, são indagações pertinentes e que permanecem como sugestão para uma agenda futura de pesquisa.

## Bibliografia

- AGUIAR, M.; BHATTACHARYA, A.; BRADTKE, T.; COTTE, P.; DERTNIG, S.; MEYER, M., ET AL. **The New Global Challengers. How 100 top companies from rapidly developing economies are changing the world.** 2006 The Boston Consulting Group.
- AMBEV Marcas, 2016. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/marcas/>> Acesso em: 20/09/2016.
- AMÉRICA ECONOMÍA Ranking Multilatinas 2015. Disponível em: <<http://rankings.americaeconomia.com/multilatinas-2015/>>. Acesso em 16/09/2016.
- BASUALDO, E. M.; AZPIAZU, D. **El proceso de privatización en la Argentina: renegociación com las empresas privatizadas:** revisión contractual y supresión de privilegios y de rentas extraordinarias. Buenos Aires: FLASCO, 2002.
- CASANOVA, L. (2009). **From Multilatinas to Global Latinas the New Latin American Multinationals.** InterAmerican Development Bank. Disponível em:<<http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2009/03415.pdf>>. Acesso em: 23/09/2016.
- CENCOSUD Unidades de Negocio, 2016. Disponível em: < <http://www.cencosud.com/unidades-de-negocio/> > Acesso em: 22/09/2016.
- CASTRO, A. B. A Reestruturação industrial brasileira nos anos 90. Uma interpretação. Revista de Economia Política, vol. 21, n.3, julho- setembro/2001.
- CEPAL La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2005. Disponível em:<<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/24294/lcg2309e.pdf>>. Acesso em: 26/09/2016.
- CEPAL, 2016a. Disponível em: <[http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/Portada.asp](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp)>. Acesso em: 26/09/2016.
- CEPAL, 2016b. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/onu-fluxo-global-de-investimento-direto-estrangeiro-no-brasil-apresenta-queda-de-23/>>. Acesso em: 26/09/2016.
- CHANDLER, A. **Scale and Scope.** Cambridge, Mass. - *Harvard University Press*, 1990.
- CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital.** São Paulo: Xamã.1996.
- CHUDNOVSKY, D.; KOSACOFF, B.; LÓPEZ, A. **Las Multinacionales Latinoamericanas: Sus Estrategias En Un Mundo Globalizado.** Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires. 1999.
- COLPAN, A. M.; HIKINO, T. Foundations of business groups: toward an integrated framework. In: COLPAN, A. M.; HIKINO, T.; LINCOLN, J. R. (Eds.). **The Oxford handbook of business groups.** New York: Oxford Press, 2010.
- DOSI, G.; RUMELT, R.; TEECE D.; WINTER, S.G. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 23 (1). pp. 1-30.1994.
- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy.** 1993 Addison-Wesley Reading, Mass.

GARRIDO, C.; PERES, W. Las Grandes Empresas Y Grupos Industriales Latinoamericanos En Los Años Noventa. In: PERES, W (ed.), **Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización**. México. Siglo XXI, 1998. CEPAL. Cap. 1, p.13 – 80.

GRANOVETTER, M. (2005). Business groups and social organization. In: SMELSER, N. & SWEDBERG, R. (2005). **The handbook of economic sociology**. New York: Princeton University.

HIRATUKA, C.; ROCHA, M. A.M. **Grandes Grupos no Brasil: Estratégia e Desempenho nos anos 2000**. Texto para Discussão IPEA. Brasília, março de 2015.

HOBSON, J. **A Evolução do Capitalismo Moderno**. São Paulo: Nova Cultural.1985.

JBS Negócios, 2016. Disponível em:< <http://www.jbs.com.br/pt-br/negocio/jbs-carnes> > Acesso em: 21/09/2016.

JBS, 2016. Disponível em: <http://www.jbs.com.br/>. Acesso em 21/09/2016

J&F, 2016. Disponível em: <http://jfinvest.com.br/>. Acesso em: 27/09/2016.

KALUZ, 2016. Disponível em: <http://www.kaluz.com/index.html>. Acesso em: 27/09/2016.

KOSACOFF, B.; LÓPEZ, A.; PEDRAZZOLI, M. **Comercio, Inversión Y Fragmentación Del Mercado Global: ¿Está Quedando Atrás América Latina?** LC/BUE/L.218 Oficina de la CEPAL, Buenos Aires, 2007. Disponível em: <<http://archivo.cepal.org/pdfs/2007/S0700429.pdf>>. Acesso em: 23/09/2016.

KOSACOFF, B. **Marchas y contramarchas de la industria argentina (1958-2008)**. LC/BUE/W. 46. Oficina de la CEPAL, Buenos Aires, 2010. Disponível em: <<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/39410/docw45.pdf>>. Acesso em: 22/09/2016.

LAZONICK, O. Business Organization and the Myth of the Market Economy. **Cambridge University Press**: Cambridge and New York, 1991.

LAZONICK, W.; O’SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance, **Economy and Society**, vol.29 n.1, 2000.

LEFF, N. H. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups. **Economic development and cultural change**, p. 661-675, 1978.

LÓPEZ, A. **Empresarios, Instituciones y Desarrollo Económico: El Caso Argentino**. LC/BUE/L.208 Oficina de la CEPAL, Buenos Aires. 2006. Disponível em: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/24237/doclopez.pdf>. Acesso em: 22/04/2016.

MAYHEW, A.; CARROLL, S.L. Alfred Chandler's Speed: Monetary Transformation. **Business and Economic History**, v. 22, n. 1,1993.

MEDEIROS, C. A. Globalização e inserção internacional diferenciada da Ásia e da América Latina. In: TAVARES, M. C., FIORI, J. **Poder e dinheiro**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MEXICHEM Brands, 2016. Disponível em: < <http://www.mexichem.com/>>. Acesso em: 21/09/16.

NOFAL, B. *Argentine Multinationals Remain Industrially Diversified and Regionally Focused. Emerging Markets Global Players Report*. 2011 Disponível em: [http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Argentina\\_2011.pdf](http://ccsi.columbia.edu/files/2013/10/Argentina_2011.pdf). Acesso em: 14/04/2016.

PENROSE, E. T. (1959). **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley.

PERES, W. Industrial Policies in Latin America. **WIDER Working Paper** 48/2011.

STURGEON T. Modular production networks: a new American model of industrial organization. **Industrial and Corporate Change**, vol. 11, n. 3, 2002.

TECHINT, 2016. Disponível em: <http://www.techint.com/pt-BR/default.aspx>. Acesso em: 28/09/2016.

WISE, J.A.; LOPEZ MORALES, J.S.; VARGAS HERNANDÉZ, J.G. Emerging Multinationals: Multilatinas. **International Journal of Business and Social Research**, v.4, 2014. Disponível em: <http://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/351/381>. Acesso em: 23/09/2016.