

MARCAR POSIÇÃO

A crise não se impôs no jogo da maioria das multinacionais latino-americanas, que demonstram melhora em seu potencial de internacionalização

EQUIPE AMÉRICA ECONOMIA



O ano de 2009 foi de jogadas estratégicas para muitas multinacionais latino-americanas, companhias que, em nossa revista, são chamadas de multilatinas. Mesmo com retração do consumo nas principais economias do mundo, descenso no preço das *commodities* e cenário geral de pouca liquidez, essas empresas souberam tirar partido e ganhar posições: seja para aproveitar a queda no preço dos ativos de concorrentes estrangeiras

e sair às compras, seja para ordenar a casa e aproveitar as benesses de um mercado doméstico menos afetado pelo furacão da crise, enquanto a situação mundial não se estabiliza.

No Brasil, essa tendência refletiu-se das mais diferentes formas. A JBS, número 1 do *ranking* realizado pelo departamento de *pesqmsaAméricaEconomia Intelligence*, a partir de informações enviadas pelas próprias empresas, é um bom exemplo disso. Ao unir-se com a

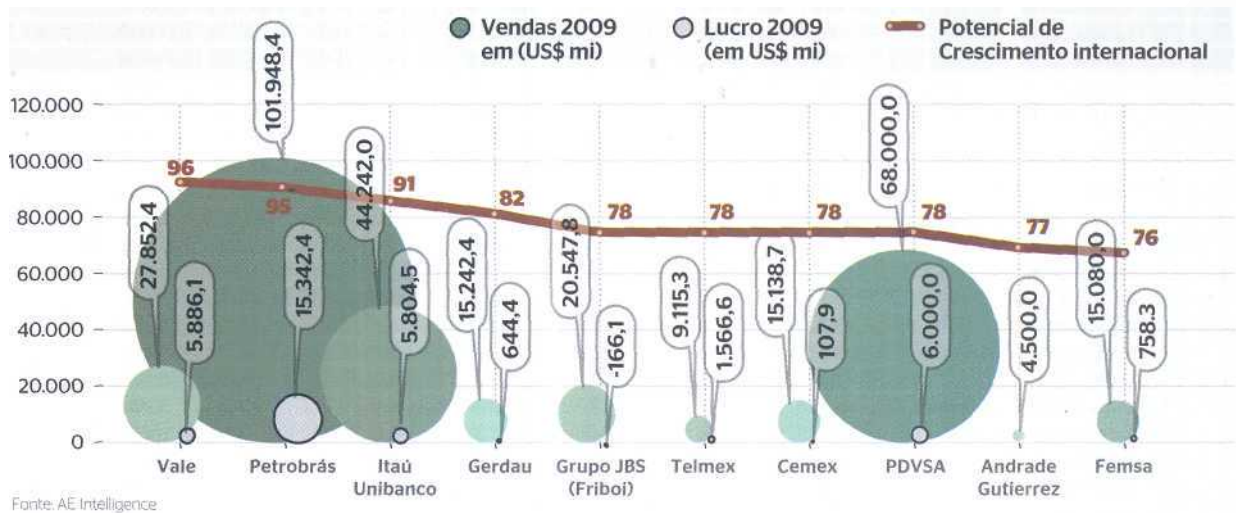
Bertin e comprar 64% da norte-americana Pilgrirris Pride, que se encontrava em recuperação judicial, a JBS reforçou ainda mais sua posição internacional. "As indústrias de alimentos em geral sofreram menos o impacto da crise, e a JBS sabe que está plantando para colher no futuro", diz o economista Álvaro Cyrino, da Fundação Dom Cabral (FDC).

Essa não foi a única direção tomada pelas multinacionais brasileiras. O jogo da Vale, por exemplo, incluiu uma



Fotossíntese

As 10 empresas com maior potencial de ampliar seus negócios internacionalmente



tacada que reduziu a força internacional da concorrência: aproveitou-se da fragilidade financeira da Rio Tinto e comprou as operações de minério de ferro de Corumbá, no Mato Grosso do Sul, pertencentes à mineradora com sede no Reino Unido e a outras entidades controladas. Já a TAM, ainda que não tenha se aventurado no mercado internacional de fusões e aquisições, adquiriu a Pantanal Linhas Aéreas, que atende cidades médias nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Esse movimento se antecipa aos de outras multinacionais da região, como LAN e Avianca, que já declararam interesse em abordar o mercado brasileiro. "Com o bom momento vivido pela economia brasileira, está claro que, em alguns setores, o maior embate competitivo com as multinacionais se dará no mercado doméstico", diz Ignacio Pena, sócio do The Boston Consulting Group no Brasil, que também estuda o movimento das multinacionais latino-americanas.

VANTAGEM REGIONAL

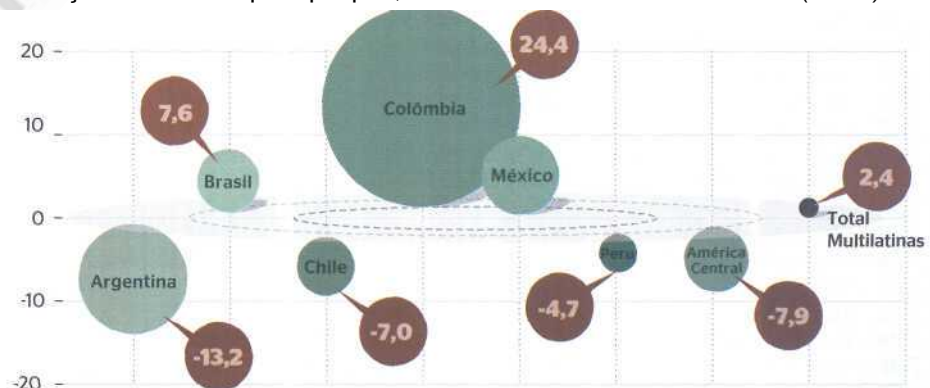
No restante da América Latina, as companhias também apresentaram bom desempenho em um contexto de crise. Uma das vantagens está no fato de que cerca de 60% dos investimentos internacionais dessas empresas estão concentrados na própria região, o que as dotou de uma estabilidade pouco vista por multinacionais do restante do mundo. "Com sistemas financeiros e mercados que resistiram à crise, em geral, a maior parte das multilatmas pôde se manter operando com economias

de escala, já que os mercados latino-americanos começaram a se recuperar mais rapidamente", diz Gustavo Genom, diretor do programa de MBA da Universidad Torcuato di Tella, em Buenos Aires.

Um bom exemplo disso vem da Colômbia. Com um salto do 54º para o 22º lugar no ranking, o Grupo Nacional de Chocolates registrou números invejáveis no ano passado. A empresa cresceu 14,4%, acima da média registrada entre as 60 companhias presentes no ranking, de 2,4%.

Reflexo desigual

Varição da receita líquida por país, entre dez. de 2008 e dez. de 2009 (em %)



ESPECIAL MULTILATINAS

RK 2010	RK 2009	Empresa	País	Setor	Vendas 2009 (US\$ milhões)	Variação de Vendas 2009-2008%	Lucro 2009 (US\$ milhões)	Empregados 2009	Nº de países em que está presente
1	3	Grupo JBS (Fribol)	BRA	Alimentos	20.547,8	58,3	-166,1	55.019	11
2	1	Tenaris	ARG	Siderurgia	8.149,3	-32,8	1.161,6	24.000	10
3	2	Cemex	MEX	Cimento	15.138,7	-13,9	107,9	57.000	33
4	5	Brightstar	EUA	Telecomunicações	3.500,0	-2,8	-	3.200	41
5	7	Grupo Alfa	MEX	Autopeças/Petroquímica	8.849,9	5,4	154,6	50.992	17
6	8	LAN	CHI	Aviação	3.655,5	-20,3	292,4	16.844	14
7	4	Vale	BRA	Mineração	27.852,4	-7,7	5.886,1	62.500	34
8	6	Gerdau	BRA	Siderurgia	15.242,4	-15,0	644,4	40.000	14
9	9	Const. Norberto Odebrecht	BRA	Engenharia	4.800,0	-3,0	-	82.159	34
10	20	Telmex	MEX	Telecomunicações	9.115,3	1,6	1.566,6	78.000	9
11	13	Grupo Bimbo	MEX	Alimentos	8.914,7	49,8	455,8	97.000	16
12	10	Petrobras	BRA	Petróleo	101.948,4	10,8	15.342,4	74.240	28
13	11	América Móvil	MEX	Telecomunicações	30.209,2	20,9	5.395,3	52.879	18
14	12	Ajegrup	PER	Bebidas	980,0	-10,1	-	9.500	12
15	-	Marfrig	BRA	Alimentos	5.316,6	107,8	277,3	40.000	13
16	19	Camargo Corrêa Cimentos	BRA	Cimento	1.500,0	-9,9	-	3.900	4
17	14	Sudamericana de Vapores	CHI	Navegação	3.031,9	-38,6	-669,7	8.577	5
18	18	Embraer	BRA	Aeroespacial	6.812,0	19,0	542,4	16.853	5
19	16	Interoceânica	CHI	Navegação	879,4	-10,6	-28,2	3.019	4
20	17	Cencosud	CHI	Varejo	10.518,2	11,2	190,2	102.162	5
21	22	Mexichem	MEX	Petroquímica	2.349,5	3,3	211,1	10.000	15
22	54	Grupo Nac. de Chocolates	COL	Alimentos	2.261,3	24,4	105,1	28.312	4
23	21	Grupo Camargo Corrêa	BRA	Construção/Engenharia	6.950,0	-3,1	-	54.400	14
24	23	WEG	BRA	Máquinas	2.055,6	-11,5	315,0	19.105	47
25	32	Sonda	CHI	Tecnologia	738,8	12,0	62,3	10.614	8
26	15	PDVSA	VEN	Petróleo	68.000,0	-41,1	6.000,0	83.457	10
27	25	Votorantim Cimentos	BRA	Cimento	3.110,0	-4,5	-	11.000	3
28	50	Sadia	BRA	Alimentos	5.577,1	4,4	-1.389,9	60.580	13
29	31	Falabella	CHI	Varejo	6.713,0	9,5	299,0	70.841	4
30	24	Pollo Campero	GUA	Alimentos	300,0	-14,3	-	5.000	13
31	39	Grupo Taca	ELS	Aviação	925,0	-1,6	-	6.500	5
32	26	CMPC	CHI	Florestal	3.247,7	9,0	130,8	12.567	6
33	29	Femsa	MEX	Bebidas	15.080,0	24,1	758,3	122.981	9
34	55	Itaú - Unibanco	BRA	Bancário	44.242,0	83,6	5.804,5	110.000	11
35	35	Gruma	MEX	Alimentos	3.864,2	19,3	116,0	18.179	12
36	37	Arauco	CHI	Florestal/Celulose	2.782,9	-24,6	168,0	36.000	4
37	36	Viña Concha Y Toro	CHI	Bebidas	698,2	26,7	87,2	2.727	28
38	43	Grupo Elektra	MEX	Varejo	3.275,4	7,2	380,7	38.000	8
39	30	Arcor	ARG	Alimentos	2.200,0	-1,4	-	20.000	16
40	44	Vitro	MEX	Vidro	1.836,2	-12,5	-63,5	19.385	10
41	27	Grupo Modelo	MEX	Bebidas	6.265,3	15,0	660,5	37.598	6
42	52	Andrade Gutierrez	BRA	Construção/Engenharia	4.500,0	-7,6	-	4.844	17
43	46	Aracruz Celulose	BRA	Celulose	1.800,0	-6,4	-1.124,5	-	5
44	45	TAM	BRA	Aviação	5.780,2	11,1	-582,0	24.164	10
45	40	Fasa	CHI	Varejo	1.602,6	-2,5	8,4	12.398	3
46	34	P.I. Mabe	MEX	Higiene	220,0	-12,7	-	3.600	5
47	28	Madeco	CHI	Florestal	394,4	-63,1	40,0	2.417	5
48	33	Duas Rodas	BRA	Alimentos	450,0	-10,0	-	-	24
49	42	Lupatech	BRA	Engenharia	244,8	-30,3	-15,1	2.950	3
50	47	Grupo Televisa	MEX	Mídia	4.006,8	15,5	459,8	18.000	8
51	38	Sabó Ind. e Com. de Autopeças	BRA	Autopeças	300,0	-13,5	-	-	8
52	53	Cia. Siderúrgica Nacional	BRA	Siderurgia	6.305,1	-11,4	-	15.629	3
53	41	Metalfrio	BRA	Eletrrodomésticos	369,4	-5,2	20,0	-	5
54	51	Marcopolo	BRA	Autopeças	1.181,8	-4,8	78,4	13.364	8
55	59	Grupo Gloria	PER	Alimentos	896,8	0,6	52,6	1.500	6
56	60	Natura	BRA	Cosméticos	2.359,7	52,4	392,8	5.698	9
57	48	Ripley	CHI	Varejo	1.753,4	7,6	12,9	20.194	2
58	49	Laboratórios Bagó	ARG	Farmacêutica	510,0	-5,6	-	4.800	18
59	57	Tigre	BRA	Material de construção	815,0	-4,0	-	-	9
60	56	Arteccla	BRA	Química	450,0	-10,0	-	-	6



Regiões ¹	Índice de Cobertura ²	Vendas ³ (em %)	Investimento ³ (em %)	Trabalhadores ⁴ (em %)	Liquidez Corrente	Índice de Posição Setorial ²	Potencial de Crescimento Internacional	Índice de Globalização	Site (www)
5	69,7	85,2	85,0	76,5	93,3	69,0	78,3	79,1	jbs.com.br
5	69,0	83,1	84,0	73,0	100,0	65,0	75,0	77,1	tenaris.com
9	97,7	79,8	64,0	64,0	80,0	70,0	78,0	76,5	cemex.com
7	100,0	59,3	69,0	80,0	66,7	52,0	58,7	72,2	brighstarcorp.com
6	82,7	52,3	70,0	51,0	100,0	69,0	71,0	69,2	alfa.com.mx
5	74,9	73,0	70,2	40,6	60,0	68,0	70,0	68,4	lan.com
9	92,1	35,0	46,5	20,0	100,0	86,0	96,0	66,7	vale.com
6	70,4	53,0	58,2	46,3	100,0	66,0	82,0	66,1	gerdau.com.br
7	88,4	68,8	56,0	49,0	100,0	47,0	65,0	65,8	odebrecht.com
3	60,4	67,4	51,0	70,1	93,3	69,0	78,3	64,6	telmex.com
6	71,5	54,6	58,0	51,0	60,0	65,0	71,0	63,6	grupobimbo.com
7	84,9	29,0	33,6	10,0	93,3	78,0	95,3	59,6	petrobras.com.br
4	68,8	63,9	32,1	68,7	53,3	70,0	75,3	59,3	americamovil.com
4	56,0	76,0	62,0	73,0	50,0	50,0	47,0	58,8	ajegroup.com
6	76,8	39,3	40,0	35,0	100,0	64,0	74,0	57,0	marfrig.com.br
1	38,8	48,0	67,0	60,8	66,7	47,0	53,7	54,8	camargocorrea.com.br
5	58,8	90,3	36,0	68,0	60,0	52,0	54,0	54,6	csav.cl
4	58,8	86,0	45,0	12,6	100,0	53,0	63,0	54,0	embraer.com.br
4	55,5	81,0	56,0	54,0	40,0	36,0	40,0	53,4	ccni.cl
1	43,4	55,5	50,3	44,0	73,3	57,0	64,3	53,0	cencosud.cl
4	65,5	76,2	30,5	72,0	100,0	43,0	53,0	53,0	mexichem.com.mx
2	37,1	37,7	69,9	19,7	100,0	51,0	61,0	52,4	grupochocolates.com
5	69,7	22,2	46,9	28,2	66,7	57,0	63,7	52,1	camargocorrea.com.br
7	97,6	34,3	26,0	10,3	100,0	51,0	61,0	50,1	weg.com.br
3	52,7	55,0	40,0	77,3	100,0	37,0	47,0	49,9	sonda.cl
5	68,4	94,4	5,2	6,1	80,0	70,0	78,0	48,7	pdvsa.com
3	44,7	36,0	48,0	34,9	66,7	52,0	58,7	48,0	votorantim-cimentos.com
3	76,8	47,0	10,0	80,0	53,3	49,0	54,3	47,4	sadia.com.br
1	38,8	36,5	40,0	38,2	100,0	57,0	67,0	47,3	falabella.cl
6	69,3	75,0	11,0	78,0	66,7	42,0	48,7	47,1	campero.com
1	29,4	80,0	17,0	79,0	66,7	41,0	65,7	46,6	taca.com
2	47,7	70,0	27,0	30,5	100,0	52,0	62,0	46,3	cmpc.cl
3	51,3	40,7	18,5	32,8	73,3	69,0	76,3	46,1	femsa.com
4	73,3	10,5	2,5	10,0	93,3	82,0	91,3	44,9	itau.com
7	71,7	72,6	15,0	11,8	100,0	48,0	58,0	44,7	gruma.com
1	38,8	90,0	19,0	21,3	100,0	56,0	66,0	44,4	arauco.cl
7	91,4	83,2	7,0	14,6	100,0	37,0	47,0	44,3	conchaytoro.com
3	48,3	14,9	29,0	21,0	100,0	64,0	74,0	44,1	elektra.com.mx
6	73,1	15,4	26,0	27,9	100,0	43,0	53,0	42,7	arcor.com.ar
5	69,0	53,6	16,0	19,0	26,7	53,0	55,7	42,6	vitro.com.mx
3	57,4	40,9	13,9	3,0	100,0	65,0	75,0	42,5	gmodelo.com.mx
6	69,7	15,4	9,8	5,2	100,0	67,0	77,0	42,0	andradegutierrez.com.br
4	61,5	40,0	27,0	2,0	100,0	47,0	57,0	41,7	aracruz.com.br
3	74,6	30,8	5,0	5,6	60,0	65,0	71,0	41,4	tam.com.br
2	34,1	60,0	28,0	68,0	53,3	47,0	44,3	41,3	fasa.cl
3	51,3	45,0	46,0	25,0	66,7	27,0	33,7	41,2	gpomabe.com.mx
1	43,4	61,5	18,0	46,2	100,0	43,0	53,0	40,7	madeco.cl
7	87,6	4,0	39,0	8,9	66,7	23,0	29,7	39,4	duasrodas.com.br
2	44,1	28,3	36,0	25,3	100,0	36,0	46,0	38,8	lupatech.com.br
3	51,3	14,9	22,3	10,5	100,0	52,0	62,0	38,1	televisa.com.mx
3	72,6	42,1	20,1	28,0	66,7	28,0	34,7	38,0	sabo.com.br
3	51,3	22,6	12,9	6,0	100,0	57,0	67,0	37,1	csn.com.br
4	60,7	21,0	19,6	45,0	100,0	30,0	40,0	36,6	metalfrio.com.br
5	60,0	23,5	13,6	20,6	100,0	43,0	53,0	36,4	marcopolo.com.br
2	46,0	19,0	15,8	22,0	100,0	49,0	59,0	35,7	grupogloria.com
3	60,4	6,9	4,9	23,0	86,7	55,0	63,7	35,6	natura.com.br
1	25,0	26,0	30,9	26,9	100,0	43,0	53,0	35,5	ripley.cl
4	68,8	22,0	1,0	65,0	66,7	33,0	39,7	34,7	bago.com
2	60,0	15,0	28,0	18,3	66,7	29,0	35,7	34,4	tigre.com.br
2	47,7	17,0	29,0	18,7	66,7	31,0	37,7	33,1	artecola.com.br

Foco global

Quem concentra mais investimento no exterior sobre o total investido

Sub RK 2010	Empresa	País	Setor	Nº de Países em que está	Investimento (em %)	RK 2010
1	Grupo JBS (Friboi)	BRA	Alimentos	11	85,0	1
2	Tenaris	ARG	Siderurgia	10	84,0	2
3	LAN	CHI	Aviação	14	70,2	6
4	Grupo Alfa	MEX	Autopeças/Petroquímico	17	70,0	5
5	Grupo Nac. de Chocolates	COL	Alimentos	4	69,9	22

Força de mercado

As que mais vendem no exterior em relação ao total das vendas

Sub RK 2010	Empresa	País	Setor	Vendas 2009 (US\$ milhões)	Varição de Vendas (08-09%)	Vendas (em %)	RK 2010
1	PDVSA	VEN	Petróleo	68.000,0	-41,1	94,4	26
2	Sudamericana de Vapores	CHI	Navegação	3.031,9	-38,6	90,3	17
3	Arauco	CHI	Florestal/Celulose	2.782,9	-24,6	90,0	36
4	Embraer	BRA	Aeroespacial	6.812,0	19,0	86,6	18
5	Grupo JBS (Friboi)	BRA	Alimentos	20.547,8	58,3	85,2	1

Tirar proveito da situação particular de cada mercado, como câmbio ou taxas de juros mais convenientes, foi uma das vantagens aproveitadas pela empresa, presente em 15 países, a maioria da América do Sul e Central.

E há outros exemplos. No caso da chilena Sonda, de TI, a presença no Brasil a dotou de uma força extra, refletida nos resultados: em 2009, 52% dos novos contratos saíram do país. Genoni, da Universidad Torcuato di Telia, também lembra o exemplo da Arcor. "Ela aproveitou o bom contexto econômico do Peru, onde não houve recessão de crédito, para focar sua expansão lá."

OFATORBNDES

No caso do Brasil, os analistas são unânimes em destacar o apoio do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) como condição inegável ao impulso das multinacionais do país, uma ajuda que se verá mais bem refletida no ranking de 2010, quando a análise das companhias Sadia e Aracruz - que sofreram um forte golpe por conta da aposta em derivativos cambiais em 2008 - será substituída pela da BR Foods (resultado da compra da Sadia pela Perdigão) e da Fibria (união de Aracruz e Votorantim Celulose e Papel). Graças ao banco, o que poderia derivar em uma grave crise

de duas grandes companhias acabou se convertendo na criação de duas gigantes. "Para ter uma ideia, os bancos públicos representaram 73% do crédito ao setor privado, em 2009, no Brasil", lembra a espanhola Lourdes Casanova, especialista do Insead e autora do livro *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals* (Latinas Globais: As Multinacionais Emergentes da América Latina). Lourdes ainda destaca o fato de o BNDES ser o maior acionista de grandes companhias brasileiras, como Telemar e JBS, e que fatos como esses justificam os questionamentos sobre se o país vive um processo de renacionalização do setor privado. "Nem sempre essa opção traz exemplos positivos", diz, referindo ao fracasso das negociações da Vale pela Xstrata, "atribuído por alguns às pressões do governo, que defendia que a Vale deveria investir mais no país".

Cyrino, do FDC, pondera que não há precedentes na história em que grandes nacionais não tenham sido ajudadas pelo governo de alguma forma. "Isso aconteceu no Japão e nos Estados Unidos. Neste último, considerado o



OPERAÇÃO DA VALE NO BRASIL: ESTRATÉGIA DE COMPRAS ENFRAQUECEU A CONCORRÊNCIA



mais liberal de todos, mais de 50% da área de Pesquisa e Desenvolvimento depende de apoio do Estado", exemplifica. "Além disso, temos dois outros fatores importantes jogando contra: entramos tardiamente no processo de internacionalização e, à contramão das economias mais avançadas, temos dificuldades estruturais que criam desvantagens para as empresas."

A TAREFA PENDENTE

O otimismo quanto ao potencial de internacionalização das empresas brasileiras visto pelos analistas vai além do fator BNDES. "Podemos identificar um processo concreto nas empresas de criar oportunidades no exterior", diz Pena. "Não importam o setor e o nível de faturamento, vemos apetite e condições de *management* muito mais adequadas para concretizar um processo de internacionalização a longo prazo."

Entretanto, para fazer com que essa lista de empresas cresça e se diversifique, os analistas apontam que o grande desafio continua sendo o fator marca. "Hoje, as empresas brasileiras ainda têm um forte problema de *branding*", afirma Luiz Antônio Dib, professor do Coopead-RJ. Cyrino, da FDC, concorda. "Temos múltiplas voltadas às *commodities*, e uma segunda onda importante, de empresas como Totvs (área de TI) e Duas Rodas (alimentos). Mas chegar à ponta do consumo é difícil", afirma. "É só ver o exemplo da Natura, que é paradigmático, pois a empresa levou mais de 15 anos para chegar onde está." Uma batalha cujo resultado estará refletido nas próximas edições do *ranking*. •

Conheça a metodologia do ranking de multilatinas em nosso site: www.americaeconomia.com.br



NATURA: EXEMPLO VITORIOSO DA MARCA BRASIL NO EXTERIOR

ANUNCIO